

Bachelorarbeit im Studiengang Medieninformatik

# **Skalierungskonzepte bei IT-Startups**

vorgelegt von Peter Morawski

an der Hochschule der Medien Stuttgart

am 11.03.2016

zur Erlangung des akademischen Grades eines Bachelor of  
Science

Erstprüfer: Prof. Dr.-Ing. Oliver Kretzschmar

Zweitprüfer: Markus Dowideit

## Ehrenwörtliche Erklärung

„Hiermit versichere ich, Peter Morawski, ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel: „Skalierungskonzepte bei IT-Startups“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der ehrenwörtlichen Versicherung und die prüfungsrechtlichen Folgen (§26 Abs. 2 Bachelor-SPO (6 Semester), § 24 Abs. 2 Bachelor-SPO (7 Semester), §23 Abs. 2 Master-SPO (3 Semester) bzw. § 19 Abs. 2 Master-SPO (4 Semester und berufsbegleitend) der HdM) einer unrichtigen oder unvollständigen ehrenwörtlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.“

## Kurzfassung

Die hier vorgestellte Arbeit untersucht anhand einer Fachliteratur-Recherche Skalierungskonzepte für IT-Startups. Es wird untersucht, wie junge Unternehmen in der IT-Branche sich auf Wachstum vorbereiten und dieses Wachstum fördern können. Dazu wurden aus relevanten Fachbüchern und Artikeln Methoden und Ansätze exzerpiert, die in die Bereiche Personal, Produkt, Finanzen, Vertrieb und Strategie gegliedert sind. Im Anschluss wurden die schlussfolgernden Ergebnisse zusammengefasst, die einen besonderen Fokus auf kundennahe Produktentwicklung und Mitarbeiterorientierung umfassen.

**Schlagwörter:** Skalierung, Startup, Wachstum, Kundennähe, Mitarbeiterorientierung

## Abstract

This research finds concepts for scaling up startups in IT by analyzing specific literature. It shows how early stage-startups in IT can plan and support growth. To find these concepts, literature specific to growth in (IT-)startups was analyzed and concepts were broken down to five major categories: people, product, finance, sales and strategy. Hereafter, the results are concluded to find a special focus on customer-orientation as well as an orientation on employees.

**Keywords:** scaling up, startup, growth, customer-orientation, orientation on employees

## Inhaltsverzeichnis

<b>Ehrenwörtliche Erklärung.....</b>	<b>2</b>
<b>Kurzfassung .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Aufgabenstellung .....</b>	<b>11</b>
<b>3 Ziele.....</b>	<b>12</b>
<b>4 Eingeschlagener Realisierungsweg.....</b>	<b>13</b>
4.1 Definitionen .....	13
4.1.1 IT-Startup .....	13
4.1.2 Branche Internet/Web bzw. neue Medien .....	13
4.1.3 Wachstum .....	14
4.2 Best Practices aus Literatur-Recherche .....	14
<b>5 Best Practices aus Literatur-Recherche .....</b>	<b>15</b>
5.1 Personal .....	15
5.1.1 Stellenbildung.....	15
5.1.2 Rekrutierung.....	19
5.1.3 Bewerbungsprozess.....	22
5.1.4 Führung.....	27
5.1.5 Personalentwicklung .....	36
5.2 Produkt.....	38
5.2.1 Produktkonzeption.....	38
5.2.2 Produktentwicklung .....	42
5.3 Finanzen .....	45
5.3.1 Finanzielle Planung und Ausweis .....	45
5.3.2 Finanzielle Bewertung .....	48
5.4 Vertrieb .....	51
5.4.1 Customer Validation .....	51
5.4.2 Professionalisierung .....	66
5.5 Strategie.....	67

5.5.1	Holacracy .....	67
5.5.2	7 Strata of Strategy .....	70
5.5.3	One-Page Strategic Plan.....	73
<b>6</b>	<b>Erkenntnisse aus der Untersuchung von Best Practices aus Literatur-Recherche.....</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>79</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>80</b>
	<b>Erklärung .....</b>	<b>84</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>85</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen einer Stellenbeschreibung .....	17
Abbildung 2: Beispiel Job Scorecard (Harnish 2014, S. 60).....	19
Abbildung 3: Phasen eines Vorstellungsgesprächs (Strauß 2015, S. 74) .....	23
Abbildung 4: Checkliste zur Eignungsüberprüfung eines potenziellen Teamleiters (Strauß 2015, S. 153-154) .....	28
Abbildung 5: Vier Lerntypen (Strauß 2015, S. 160) .....	29
Abbildung 6: Das FACe (Harnish 2014, S. 46) .....	33
Abbildung 7: Das PACe (Harnish 2014, S. 53) .....	35
Abbildung 8: Innovation Adoption Lifecycle (Strauß 2015, S. 79) .....	38
Abbildung 9: Prozessphasen einer Business Model-Innovation (Schallmo 2014, S. 45) .....	40
Abbildung 10: Customer Development Model (Blank und Dorf 2012, S. 23).....	42
Abbildung 11: Beispiel Produktentwicklungsmanagement eines Startups (Strauß 2015, S. 93) .....	43
Abbildung 12: Beispiel Produktentwicklungsprozess (Strauß 2015, S. 94) .....	43
Abbildung 13: Magisches Dreieck der Budgetierung (Strauß 2015, S. 105) .....	46
Abbildung 14: Beispiel einer Top-Down-Planung (Strauß 2015, S. 107).....	47
Abbildung 15: Beispiel für das Gegenstromverfahren (Strauß 2015, S. 108).....	48
Abbildung 16: Netto-Kundennutzen (Strauß 2015, S. 118) .....	49
Abbildung 17: Beispiel für einen Werttreiber-KPI-Baum (Strauß 2015, S. 120).....	50
Abbildung 18: Beispiel für einen bereichsspezifischen KPI-Baum (Strauß 2015, S. 121) .....	50
Abbildung 19: Beispiel Ableitung von KPIs (Strauß 2015, S. 121) .....	51
Abbildung 20: Product Positioning Statement Template (Blank und Dorf 2012, S. 294) .....	52
Abbildung 21: Schritte der Verkaufsvorbereitung im Customer Validation Modell (Blank und Dorf 2012, S. 293).....	52
Abbildung 22: Get Customers Funnel (Blank und Dorf 2012, S. 296) .....	53
Abbildung 23: Beispiel für einen Verkaufsplan (Blank und Dorf 2012, S. 301).....	53
Abbildung 24: Beispiel für einen Akquisitionsplan (Blank und Dorf 2012, S. 308) .....	54
Abbildung 25: Beispiel für einen Aktivierungsplan (Blank und Dorf 2012, S. 319).....	55
Abbildung 26: Beispiel Sales Channel Roadmap (Blank und Dorf 2012, S. 334) .....	56
Abbildung 27: Beispiel Organisations- und Einflussmatrix (Blank und Dorf 2012, S. 347) .....	57
Abbildung 28: Fachbeirat (Blank und Dorf 2012, S. 353) .....	58
Abbildung 29: Beispiel für ein externes Audit (Blank und Dorf 2012, S. 415).....	61
Abbildung 30: Beispiel für ein ausgefülltes Product Positioning Statement (Blank und Dorf 2012, S. 418).....	62
Abbildung 31: Fünf Schritte der Validierung (Blank und Dorf 2012, S. 428).....	63
Abbildung 32: Checkliste zur Validierung des Geschäftsmodells (Blank und Dorf 2012, S. 436) .....	64
Abbildung 33: Sales Pipeline (Strauß 2015, S. 134) .....	67
Abbildung 34: Kreise in der Holacracy (Hollmann und Daniels 2012, S. 173).....	69

Abbildung 35: Beispiel für eine holarchische Struktur in einem traditionellen Organigramm (Hollmann und Daniels 2012, S. 174) .....	69
Abbildung 36: 7 Strata of Strategy (Harnish 2014, S. 87) .....	73
Abbildung 37: One-Page Strategic Plan (Harnish 2014, S. 127).....	74

## Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
FACe	Function Accountability Chart
HdM	Hochschule der Medien
HGB	Handelsgesetzbuch
IFRS	International Financing Reporting Standards
KPI	Key Performance Indicator
MVP	Minimle Viable Product
OPSP	One-Page Strategic Plan
PACe	Process Accountability Chart
SWT	Strengths, Weaknesses, Trends
US-GAAP	US Generally Accepted Accounting Principles



## Vorwort

Als Student der Medieninformatik an der Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart befasse ich mich seit vielen Jahren mit der Entwicklung von digitalen Medien, insbesondere im Internet.

Aufgrund meiner Vorerfahrungen in der Produktion von digitalen Medien und selbständigen Projekten entstand im Studium der Wunsch, sich auf die Themen Innovation, Management, Strategie und Führung im IT-Bereich zu spezialisieren.

Zur selben Zeit entwickelte sich die Gründerkultur im IT-Bereich in den USA und schwappte schon bald nach Deutschland über, wo sich heute eine große Startup-Kultur entwickelt hat.

Als vorbereitende Maßnahme für eine Gründung aus einem Hochschul-Projekt war es wichtig, sich mit allen Themen und Facetten bei der Gründung eines IT-Startups zu beschäftigen.

Bei der Lektüre von fachbezogener Literatur und Artikeln fiel mir auf, dass ein oft begangener Fehler bei erfolgreichen Startups die fehlende Vorbereitung auf Wachstum war und diese Startups oft vom eigenen Erfolg überrascht wurden.

Vor diesem Hintergrund kam die Idee zustande, sich mit Skalierungskonzepten für IT-Startups zu beschäftigen und damit künftigen Gründern eine Hilfestellung zur Hand zu geben, sich auf Wachstum vorzubereiten.

# 1 Einleitung

Seit den Anfängen des Internets haben Menschen erkannt, dass das Internet nicht nur eine Informationsquelle, sondern sehr wohl auch eine Einkommensquelle sein kann. Das digitale-Auktionshaus Ebay, Bezahldienste wie PayPal oder der Such-Gigant Google sind nur wenige Beispiele dafür, wie aus einer Idee, Geschäftssinn und Programmier-Kenntnissen ein Multimilliarden-Konzern werden kann.

Viele Menschen haben das Potenzial des Internets erkannt oder lassen sich von solchen Erfolgsgeschichten inspirieren und arbeiten an eigenen Geschäftsideen und Geschäftsmodellen für digitale Produkte, um diese erfolgreich an den Markt zu bringen. Nach amerikanischem Vorbild werden solche Unternehmungen auch „Startup“ genannt.

Eine Gründerkultur, gefördert durch (staatliche) Investitions- und Förderprogramme und angetrieben vom Traum vom großen Exit hat sich in den vergangenen Jahren nach amerikanischem Vorbild auch in Deutschland etabliert und weiterentwickelt. Der Staat, Konzerne und private Investoren haben das Potenzial erkannt, das in solchen Startups, den Teams dahinter und den Innovationen steckt.

Viele Startup-Gründer konzentrieren sich auf die Entwicklung und Vermarktung Ihres Produkts. Doch fehlgeschlagene Startup-Geschichten der Vergangenheit sowie Erkenntnisse aus vergangenen Wirtschaftskrisen lassen Investoren immer kritischer die Geschäftsmodelle und die strategische Planung hinterfragen, die einem Startup zugrunde liegen.

Für Gründer und Gründungsinteressierte wird es daher immer wichtiger, sich mit der strategischen Wachstumsplanung für kommende Jahre auseinander zu setzen, um Kunden und Investoren von der Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu überzeugen.

## 2 Aufgabenstellung

Diese Bachelor-Arbeit soll sich mit der Fragestellung befassen, wie IT-Startups Wachstum planen und dieses Wachstum fördern können. Dazu werden für (IT-)Startups relevante Best Practices in Fachliteratur für die Bereiche Personal, Produkt, Finanzen, Vertrieb und Strategie exzerpiert und anschließend analysiert.

Vorbereitend wird der Begriff des IT-Startups definiert und abgegrenzt sowie die Vorgehensweisen für die folgenden Teile erläutert.

Im zweiten Teil wird eine Literatur-Recherche vorgenommen, in der theoretische Ansätze für Wachstum aus fachspezifischer Literatur exzerpiert werden.

Im dritten Teil werden die Ergebnisse aus der Literatur-Recherche analysiert.

In einem anschließenden Fazit wird abschließend über die Ergebnisse reflektiert und ein Ausblick in die zukünftige Entwicklung gegeben.

### **3 Ziele**

Ziel dieser Bachelor-Arbeit ist es, Startups, Gründern und Gründungsinteressierten eine Hilfestellung zu geben, sich auf Wachstum vorzubereiten. Der Einblick in die Fachliteratur und die Analyse sollen Informationen bündeln und somit einen Leitfaden ergeben, an dem sich Startups in der Gründungs- und Wachstumsphase orientieren können und den sie bei der strategischen Planung als Hilfe zur Hand nehmen können.

## 4 Eingeschlagener Realisierungsweg

### 4.1 Definitionen

Zunächst ist es grundlegend wichtig, die Begrifflichkeiten für den weiteren Verlauf der Ausarbeitung zu definieren und abzugrenzen.

#### 4.1.1 IT-Startup

Die Lebenszyklusphasen eines Unternehmens bestehen typischerweise aus der Gründungs- bzw. Anlaufphase, der Wachstumsphase, der Reife- bzw. Stagnationsphase sowie der Rückgangsphase. Startup-Unternehmen befinden sich nach diesem Lebenszykluskonzept in der Gründungs- bzw. Anlaufphase. In dieser Phase wird neben der formalen Unternehmensgründung das Produkt zur Marktreife gebracht und erste Marketing-Aktivitäten unternommen. Es werden Investoren, Lieferanten und Mitarbeiter gesucht. Das Unternehmen erzielt geringe Umsätze und hat einen hohen Investitionsbedarf. (Heinrichs 2008, S. 17–18)

Diehm beschreibt ein junges Unternehmen gleichbedeutend zum Startup ferner als "[...] ein Unternehmen, das [...] eine kurze bzw. keine Unternehmenshistorie hat, meistens keine einschlägigen Erfahrungen besitzt und mit seinen Produkten oder Dienstleistungen noch nicht fest am Markt etabliert ist." (Diehm 2014, S. 14)

Für die Definition eines IT-Startups konkretisiert Hahn Startups als junge Wachstumsunternehmen mit einem besonderen Innovationspotential, die einer Tätigkeit im Bereich Internet/Web bzw. neuen Medien (z.B. Social Media, Mobile, Games) nachgehen. (Hahn 2014, S. 4)

Somit soll als Grundlage für den weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung zusammenfassend die Eingrenzung auf Unternehmen gelten, die sich in der Gründungs- bzw. Wachstumsphase befinden und im Bereich Internet/Web bzw. neuen Medien tätig sind.

#### 4.1.2 Branche Internet/Web bzw. neue Medien

Laut einer Definition des Landesmedienzentrums Baden-Württemberg nimmt der Begriff Neue Medien Bezug auf neue Technologien und konkreter auf digitale Medien, die aus der Digitalisierung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entstanden sind. Der Begriff digitale Medien beschreibt dabei das Wesen heutiger moderner Medien, unter deren Bereich elektronische Medien bzw. genauer „alle Geräte, die zur Aufzeichnung, Berechnung, Verarbeitung und Verteilung von digitalen Inhalten gebraucht werden“, fallen. (Steiner)

### 4.1.3 Wachstum

Der Begriff des Wachstums muss ebenfalls definiert werden. Harms beschreibt, dass Unternehmenswachstum laut Budde und Kieser eine nachhaltige Vergrößerung des Leistungsvermögens des Unternehmens sei. Jedoch sei in der Literatur umstritten, anhand welcher Merkmale das Leistungsvermögen definiert werden soll. Er beschreibt, dass Nachhaltigkeit bzw. Dauerhaftigkeit gefordert seien, um Wachstum von "kurzfristigen, arbiträren Größenveränderungen unterscheiden zu können." (Harms 2013, S. 10)

Obgleich eine Vielzahl an Indikatoren für Unternehmenswachstum diskutiert werden, kristallisieren sich am häufigsten Mitarbeiterzahl und Umsatz als stabile Indikatoren aus. (Schmidt 2009)

## 4.2 Best Practices aus Literatur-Recherche

Als Kernelement der Ausarbeitung wird Fachliteratur zu Unternehmensaufbau, Unternehmenswachstum, Management und vergleichbaren relevanten Themen untersucht, um Wachstumskonzepte für IT-Startups zu exzerpieren. Dabei soll kategorisch in verschiedenen empfohlenen Vorgehensweisen dargestellt werden, wie man sich als IT-Startup auf Wachstum vorbereiten sowie Wachstum planen und fördern kann.

In Harnish werden die vier Kernbereiche für Skalierung in Personal („People“), Strategie („Strategy“), Realisierung („Execution“) und Finanzen („Cash“) gegliedert. (Harnish 2014, S. 10–18). Strauß gliedert in seinem Praxishandbuch Start-up-Management in die Bereiche Personal, Produktkonzeption und -entwicklung, Finanzen, Vertrieb sowie Strategie. (Strauß 2015, S. 56–146). Blank und Dorf hingegen legen für alle Bereiche besonderen Fokus auf Kundenorientierung und -gewinnung. (Blank und Dorf 2012).

Um einen möglichst übersichtlichen Katalog an Best Practices zu erreichen, der in die grundlegenden für IT-Startups relevanten Bereiche gegliedert ist, wird die Literatur-Recherche entsprechend Strauß (2015) in die Bereiche Personal, Produkt, Finanzen, Vertrieb sowie Strategie gegliedert.

## 5 Best Practices aus Literatur-Recherche

### 5.1 Personal

#### 5.1.1 Stellenbildung

##### 5.1.1.1 Zeitpunkt für die Stellenbildung

Blumberg und Hindi beschreiben die Einschätzung des richtigen Zeitpunktes als eine der größten Schwierigkeiten bei der Einstellung neuer Mitarbeiter. Als problematisch wird beschrieben, dass Startups so lange keine neuen Mitarbeiter einstellen möchten, bis es absolut notwendig ist - oder notwendig war. Ein solches Vorgehen sollte vermieden werden, da es zu einer Überlastung des Personalverantwortlichen und zu Abstrichen bei Sorgfalt und Qualität des Auswahlprozesses führt. (Blumberg und Hindi 2013, S. 87–88)

Es wird von The Muse empfohlen, den ersten Mitarbeiter so früh wie (finanziell) möglich einzustellen:

*„Hire someone as soon as you know that you need them and can afford them, even if it's tight at first. The extra oomph that another person gives in brainpower, creativity, and sheer legwork is totally worth it. Things that would otherwise take you weeks will be doable in days. Entire work streams will disappear from your to-do list.“*

*(The Muse 2012)*

Gründer von IT-Startups sollten sich laut MaRS DISCOVERY DISTRICT in jedem Falle ihrer Schwächen oder Wissenslücken bewusst sein oder werden. Es wird empfohlen eine Roadmap zu erstellen, die den Entscheidungsprozess vereinfacht und systematisiert. Diese Roadmap sollte aus folgenden Informationen bestehen:

- Welche Ziele das Startup in ein, zwei, drei und fünf Jahren im Hinblick auf z.B. Umsatz, Marktanteile oder Expansion erreichen möchte
- Welche Aktivitäten zum Erreichen dieser Ziele nötig sind
- Welche Ressourcen benötigt werden, um diese Ziele zu erreichen, und welche Anforderungen an Mitarbeiter gestellt werden, die diese Rollen besetzen sollten
- Die Kosten für den Mitarbeiter und wie er finanziert werden sollte

Die folgenden Schritte sollten im Anschluss an die Erstellung dieser Roadmap eingeleitet werden:

1. Betrachten der bisherigen Mitarbeiter bzw. Gründer, deren Fähigkeiten und inwieweit und wo sie eingesetzt werden können, um dem Unternehmen den größten Mehrwert zu schaffen
2. Die Tiefe der Kenntnisse definieren, die für die neu zu schaffende Stelle benötigt werden
3. Den Gehaltsrahmen analysieren, in dem solche Stellen üblicherweise vergütet werden und mit Kosten für Zulagen, Krankheitszeiten, Ausstattung und Arbeitsplatz kalkulieren
4. Analyse, wie sehr diese Stelle benötigt wird, und ob sie dauerhaft oder nur temporär benötigt wird
5. Abwägen, ob diese Stelle mit einem festen Arbeitsplatz besetzt oder durch externe Ressourcen gefüllt werden sollte

Stellen, die von IT-Startups üblicherweise als erstes besetzt werden, umfassen Verwaltungsassistenten, Buchhalter, CFOs, Marketing- und/oder Vertriebsspezialisten, als auch Programmierer bzw. Entwickler. (MaRS DISCOVERY DISTRICT 2014)

#### 5.1.1.2 Stellenbeschreibung

Nach der Entscheidung für die Einstellung eines Mitarbeiters gilt als Ausgangsbasis für die Stellenbildung und den weiteren Personalplanungsprozess die Stellenbeschreibung. Sie ist laut Strauß eine Zusammenfassung von Aufgaben, Tätigkeiten und den Verantwortlichkeiten eines Stelleninhabers. Ebenso dient sie zur Abgrenzung von anderen Stellen und deren Inhabern und beschreibt auch die zu erbringende Leistungserwartung sowie die Qualität der Aufgaben, die vom neuen Mitarbeiter zu erledigen sind. Stellenbeschreibungen in schriftlicher Form tragen zur Strukturierung von Aufgaben bei und ermöglichen so eine Delegation an Mitarbeiter.

Die Beschreibung einer Stelle hat jedoch mehrere Funktionen. Diese richten sich nach dem jeweiligen Rezipienten für die Stelle und können in deren Ausgestaltung innerhalb des gesamten Adressatenkreises unterschiedlich sein. Eine Übersicht über diese Funktionen stellt Abbildung 1 dar.



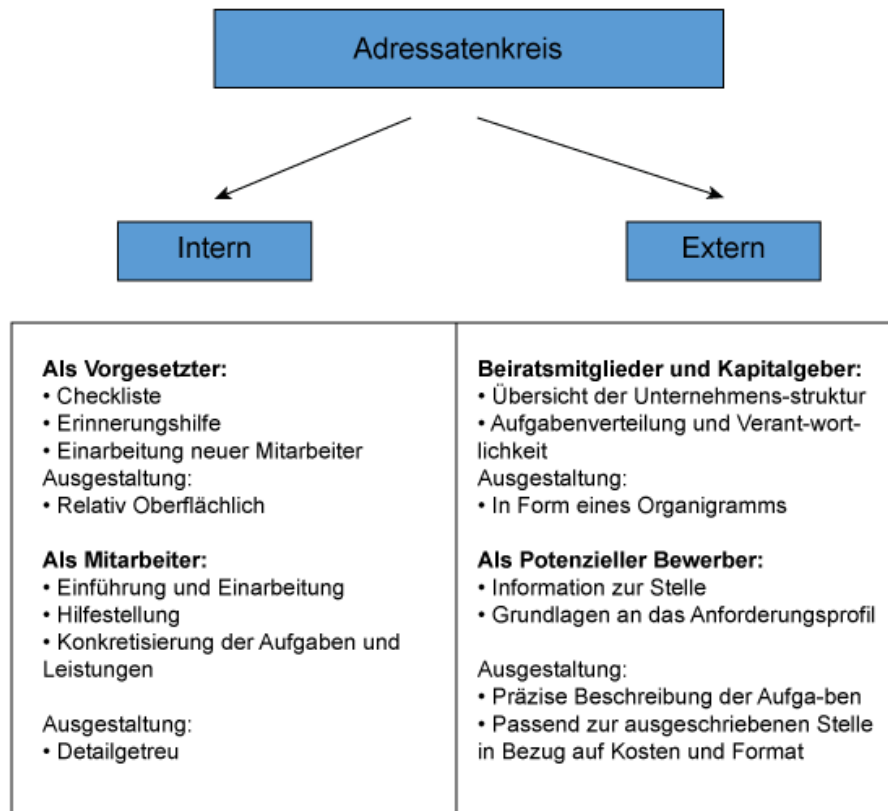


Abbildung 1: Funktionen einer Stellenbeschreibung

Strauß (2015)

Der Startup-Blog „Serious Startups“ erläutert weiter fünf konkrete Punkte, die man bei einer Stellenbeschreibung als Startup beachten sollte:

#### 1. Interessanter Titel

Der Titel muss die Stelle ausreichend beschreiben, muss für die Kandidaten aber ebenso klar verständlich sein. Gleichzeitig sollte der Titel nicht zu ausgefallen gewählt werden, um eine entsprechende Relevanz in Suchanfragen zu erreichen. Als Beispiel wird der Titel „Designer für neues Startup gesucht“ genannt.

#### 2. Klares Anforderungsprofil an Bewerber

Es wird abgeraten, nach „selbstverständlichen“ und generischen Eigenschaften wie Selbständigkeit und Interesse an Neuem zu suchen. Stattdessen sollte nach spezifischen Eigenschaften, Qualifikationen und Zertifikaten gefragt werden - so z.B. Stressresistenz, Flexibilität oder Kommunikationsstärke.

#### 3. Verständliche, präzise Aufgabenbeschreibung

Die Aufgabenbeschreibung sollte so präzise wie möglich gestaltet werden. Sollten auf eine Stelle möglicherweise auch Aufgaben aus anderen Bereichen zukommen - beispielsweise HTML-Programmierung bei einem Designer - so sollte dies auch direkt und explizit in der Aufgabenbeschreibung kommuniziert werden. Dies führt zu einer Zeitersparnis bei der Suche nach dem richtigen Kandidaten.

#### 4. Einblick in die Unternehmenskultur

Es empfiehlt sich, dem potenziellen Kandidaten die Unternehmenskultur seines potenziellen zukünftigen Arbeitgebers nahe zu bringen. Dies hat den doppelten Effekt, geeignete Kandidaten für die Stelle zu begeistern als auch ungeeignete Kandidaten von einer Bewerbung abzuhalten.

#### 5. Bewerbungsverfahren

Auch in Stellenbeschreibungen in Karriereportalen sollten dem Bewerber die benötigten Unterlagen sowie die nächsten Schritte für die Bewerbung erläutert werden. So schreibt beispielsweise nicht jeder Bewerber ein Anschreiben, sofern er nicht explizit dazu aufgefordert wird. (Serious Startups 2013)

##### 5.1.1.3 Job Scorecard

Als ein weiteres Hilfsmittel für die Stellenbildung - alternativ zur klassischen Stellenbeschreibung - wird von Harnish die „Job Scorecard“ vorgestellt. Sie besteht aus zwei grundlegenden Elementen:

##### 1. Ziele

Das zentrale Element ist eine Auflistung von spezifischen und messbaren Zielen, die durch die zu besetzende Stelle in den nächsten ein bis drei Jahren erreicht werden sollen. Diese Konkretisierung erlaubt es, den Kandidaten hinsichtlich seiner Fähigkeiten und Kenntnisse einzuschätzen und somit seine Eignung für die Stelle - auch anhand von nachweisbaren Ergebnissen in seinem Lebenslauf - zu prüfen.

##### 2. Kompetenzen

Das zweite zentrale Element ist die Auflistung von Kompetenzen und Eigenschaften des Kandidaten, die für die Stelle wichtig sind und die insbesondere zum Unternehmen und dessen Unternehmenskultur passen. Auch wenn sich Aufgaben in einer Position ändern können, ist darauf Wert zu legen, dass der Kandidat bereit ist sich fortzubilden und weiterzuentwickeln. Seine Identifikation mit der Unternehmenskultur fördert indes die Ziele und Strategie des Unternehmens.

Dieses Hilfsmittel erzielt unter Führungskräften laut Harnish eine Erfolgsquote von 90% bei der Wahl des richtigen Kandidaten, verglichen zu 25% bis 60% bei herkömmlichen Auswahlverfahren wie Probearbeiten oder Bewerbungsgesprächen. (Harnish 2014, S. 59–61)

**— Sample Job Scorecard —**

---

**Position:** Inside Sales Representative  
**Location:** Chicago, IL

---

**Mission:**  
 The core mission of the Inside Sales Representative is to increase revenue from new and existing customers. Inside Sales Representatives will be expected to make cold calls in addition to following up on leads from marketing activities. Customer contact is mainly via telephone and e-mail. Inside Sales Representatives sell advertisements in a specialized medical trade publication and sponsorships for an annual conference.

**Accountabilities**

	Metric	Rating (A, B, C)	Comments
Generate revenue	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$15,000 monthly within 3 months</li> <li>\$40,000 monthly within 12 months</li> </ul>		
Average sale size	\$4,000+ within 12 months		
Customer volume	<ul style="list-style-type: none"> <li>Closes sales with at least 4 customers monthly within 3 months</li> <li>Closes sales with at least 10 customers monthly within 12 months</li> </ul>		
Activity (tracked by completion of daily activity sheets)	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 cold calls per day</li> <li>5 scheduled sales presentation phone appointments per day</li> <li>At least 10 proposals sent per week</li> </ul>		
Documentation	Completes all necessary documentation on time		

**Key Competencies**

- Integrity
- Results-Oriented
- Excellence
- Customer Focus
- Resourcefulness
- Listening
- Energy/Drive
- Work Ethic
- Goal Setting

Abbildung 2: Beispiel Job Scorecard (Harnish 2014, S. 60)

## 5.1.2 Rekrutierung

### 5.1.2.1 Interesse generieren

Hochwertige Kandidaten zählen laut Jagoe zu den größten Vorteilen, die man sich als Startup im Wettbewerb verschaffen kann. Um hochwertige Kandidaten für eine Stelle zu begeistern, müssen diese Kandidaten zunächst erreicht werden. Jagoe nennt in einem Artikel Lösungsansätze für vier grundlegende Probleme, die bei der Suche nach Kandidaten auftreten können:

1. Das Startup ist bei potenziellen Kandidaten nicht bekannt

Da hochklassige Kandidaten in der Regel eine Anstellung haben und nicht aktiv auf der Stellensuche sind, können sie durch besondere Aktivitäten wie Fach-Blogs, Podcasts als auch Veranstaltungen für Startups erreicht werden.

2. Es wird nicht verstanden, was das Startup macht

Um Interesse für die Stelle und das Unternehmen zu generieren, müssen potenzielle Kandidaten den Zweck und die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens zunächst verstehen. Bei der Personalsuche muss wie auch im Marketing Wert darauf gelegt werden, die Vorteile des Startups kurz und prägnant zu beschreiben. So wird der Interessent strategisch dazu geführt, sich zu bewerben.

3. Es besteht kein Interesse für das Startup

Das Kernproblem besteht darin, dass die Vision des Startups nicht den Interessen potenzieller Kandidaten entspricht. Um beispielsweise Programmierer oder Produkt-Manager für eine Stelle zu motivieren, sind nicht Finanzen der entscheidende Faktor. Vielmehr sind die Arbeit an interessanten technischen Lösungen, die Zusammenarbeit mit anderen talentierten Mitarbeitern in einem freundlichen und kreativen Umfeld sowie die Arbeit an einem Produkt entscheidend, das von vielen Menschen genutzt wird.

4. Kandidaten werden von der Konkurrenz umworben

Es ist ein schwieriges Unterfangen, potenzielle hochklassige Bewerber davon zu überzeugen, sich beim eigenen Startup anstatt bei Konkurrenten zu bewerben. Um hochwertige Bewerber zu überzeugen, empfiehlt Jagoe, sich persönlich um die Kandidatensuche zu kümmern und professionelle Verkaufsmethoden analog zum Marketing zu nutzen. Netzwerken, das Nutzen von Portalen wie LinkedIn und die Nutzung von fachspezifischen Portalen wie „github“, „Stack Overflow“ und „Working With Rails“ sind weitere Maßnahmen, die die Suche nach dem richtigen Mitarbeiter ergänzen. (Jagoe)

#### 5.1.2.2 Guerrilla Recruiting

Während es sich oft anbietet, mit Personen und Teams zusammenzuarbeiten mit denen man bereits Vorerfahrungen hat, wird diese Quelle schnell ausgeschöpft sein. Um neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, bedarf es besonderer Maßnahmen. Dabei zählt der Grundsatz, dass sich ab 20 Bewerbern je Stelle die Aussichten auf einen hochwertigen Kandidaten stark steigen.

Als solche Maßnahme wird das Guerrilla Recruiting in Anlehnung an das Guerrilla Marketing beschrieben. (Harnish 2014, S. 62) Laut Hutter und Hoffmann fasst das Guerrilla Marketing-Konzept Werbemaßnahmen zusammen, die einen großen Effekt mit einem kleinen Budget erreichen sollen. (Hutter und Hoffmann 2011)

Da potenzielle herausragende und außergewöhnliche Kandidaten mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits einen Arbeitsplatz haben, gilt es, diese mit besonderen Herange-

hensweisen bei der Personalsuche dazu zu bringen, das eigene Startup als Arbeitgeber in Betracht zu ziehen. Solche Herangehensweisen sollten originell sein, Aufmerksamkeit erregend und zur Unternehmenskultur passen.

Beispielhafte fortlaufende Maßnahmen können ein vom CEO herausgegebenes Buch, eine regelmäßige Kolumne in einem Fachjournal, ein bekannter Blog oder regelmäßige Beiträge in einschlägigen Portalen und Netzwerken wie LinkedIn umfassen. (Harnish 2014, S. 62–63) Krieger beschreibt Guerrilla Recruiting ferner mit gezielten vereinzelt Aktionen, die mit einem Überraschungseffekt Aufmerksamkeit für den Arbeitgeber oder die Stellenanzeige erregen. Durch eine multimediale Begleitung - insbesondere durch Online-Aktivitäten wie Forenbeiträge, Blog-Artikel und Filme - lassen sich Hinweise auf solche Aktionen streuen, die wiederum von der Öffentlichkeit aufgegriffen und weiterverbreitet werden.

Zudem lässt es sich für eine günstige Öffentlichkeitsarbeit als Arbeitgebermarke (Employer Branding) nutzen und ist in begrenztem Maße steuerbar. „Das Bewerberaufkommen lässt sich mit Guerilla-Methoden grob steuern. Erregt die Aktion großes Aufsehen, kann man damit rechnen, dass sich auch viele Menschen bewerben werden. Spitzt man hingegen stark auf die Zielgruppe zu, werden wohl nur wenige Mappen ins Haus flattern – im Idealfall aber von genau den passenden Kandidaten.“ (Krieger 2012)

#### 5.1.2.3 Topgrading

Das von Harnish beschriebene Konzept des Topgrading zielt darauf ab, ein Team aus absoluten Spezialisten zu bilden, um Unternehmensziele zu erreichen. Dabei ist darauf Acht zu geben, dass verschiedene Persönlichkeiten ein rundes Gesamtbild abgeben.

Während man als Unternehmer also dazu neigt, Personen zu bevorzugen, die ähnliche Eigenschaften haben, sollte man versuchen, außergewöhnliche Kandidaten – sogenannte A-Players - mit unterschiedlichen Talenten, Hintergründen und Persönlichkeiten einzustellen um konstruktive Diskussionen, Innovation und Wachstum zu fördern.

Um bei solchen Kandidaten Interesse zu wecken müssen die Werte des Unternehmens klar definiert und die Unternehmenskultur „außergewöhnlich“ sein. Wenn das Unternehmen Außergewöhnliches und Wertvolles leisten will, muss die Belegschaft ebenso außergewöhnlich und wertvoll sein. (Harnish 2014, S. 61)

Blumberg und Hindi konkretisieren und erweitern dieses Konzept auf sechs Maßnahmen:

1. Eingliederung in die Unternehmenskultur

Von essentieller Bedeutung ist es, nicht nur die besten Mitarbeiter zu finden. Es müssen die besten Mitarbeiter für das Unternehmen sein - müssen sich also in das Team integrieren können.

2. Herausragende Spezialisten

So früh wie möglich müssen Experten für jeden Bereich des Unternehmens gefunden werden. Auch wenn dies für einen CEO bedeuten kann, Mitarbeiter einzustellen die älter, weiser oder erfahrener sind als er selbst.

### 3. Ausgleich von Schwächen

Schwächen des Teams oder einzelner Mitglieder des Teams sollten durch Stärken neuer Mitglieder kompensiert werden.

### 4. Passende Kandidaten

Kandidaten mit herausragenden Referenzen passen nicht zwangsläufig in das Umfeld eines Startups. Es ist darauf Wert zu legen, dass sich neue Mitarbeiter in solch einem Umfeld zurecht finden können und wollen.

### 5. Referenzen überprüfen

Referenzen müssen sorgfältig geprüft werden um die Eignung und Leistungsbereitschaft des potenziellen Kandidaten bestätigen zu lassen.

### 6. Entscheidungsfindung im Team

Bei der Suche nach Spezialisten für einen Bereich muss das Team in diesem Bereich in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Neben der fachspezifischen Meinung hat es einen positiven Effekt für die Unternehmenskultur, wenn das Team hinter der Entscheidung steht. (Blumberg und Hindi 2013)

Blumberg und Hindi empfehlen ebenfalls das Topgrading-Konzept:

*„I share the Topgrading perspective, which is that you should always hire A players - the definition of which is ,one of the top 10 percent of the available people in the talent pool, for the job you have defined today, at the comp range you have specified.“ (Blumberg und Hindi 2013, S. 95)*

## 5.1.3 Bewerbungsprozess

### 5.1.3.1 Effizienz

Ein strukturierter, professioneller und konsistenter Bewerbungsprozess ist nötig, um einerseits ungeeigneten Kandidaten vorzubeugen und andererseits einen entsprechenden Eindruck des Unternehmens nach außen zu vermitteln. Strauß beschreibt drei wesentliche Schritte im Bewerbungsprozess.

Sobald Bewerbungen eingehen, sollten zunächst alle potenziellen Kandidaten über den Prozess informiert werden. Eine Eingangsbestätigung für die Bewerbung sollte die Information enthalten, dass sie derzeit geprüft wird. Von der Angabe eines Termins, wann die weitere Sichtung der Bewerbung erfolgt, ist abzuraten, da einmal kommunizierte Termine das Startup unter Druck setzen und bei Nichteinhaltung ein schlechtes Bild vom Unternehmen entstehen lassen können. Der Bewerber sollte jedoch darum gebeten werden, das Startup bei der Entscheidung für einen anderen Arbeitgeber zu benachrichtigen.

Als nächstes sollte die Sichtung und Beurteilung der Unterlagen erfolgen. Dabei sollten sie primär auf Vollständigkeit und inhaltliche Kriterien geprüft werden, wenn auch formale Dinge wie Grammatik, Rechtschreibung und optische Gestaltung einen Einfluss haben. Bei interessanten Kandidaten sollten ggf. fehlende Unterlagen angefordert werden. Erfahrene Kandidaten können um anonymisierte Arbeitsproben gebeten werden. Alle Bewerber sollten bei ihrer Beurteilung nach Form und Inhalt in beispielsweise drei Kategorien eingeteilt werden: passende Kandidaten, zum Teil passende Kandidaten und nicht passende Kandidaten. Im Anschluss sollten die Kandidaten in einer Datenbank vermerkt werden.

Anschließend müssen einerseits Absagen an nicht passende Kandidaten verschickt werden und andererseits passenden Kandidaten Vorstellungstermine angeboten werden. Bei Absagen ist darauf zu achten, neutral und freundlich zu formulieren, da auch jeder nicht passende Bewerber zum späteren Zeitpunkt potenzieller Kandidat oder gar Kunde werden kann. Im Vorstellungsgespräch sollten Kriterien wie Auftreten, Aufgeschlossenheit, Ausdrucksvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Tiefe des Fachwissens, Allgemeinwissen und Teamfähigkeit überprüft werden. Zur Bewertung kann auch die Job Scorecard hinzugezogen werden (vgl. Kapitel „Job Scorecard“).

Das Vorstellungsgespräch kann in verschiedene Phasen eingeteilt werden, in denen diese Kriterien überprüft werden, wie in Abbildung 3 veranschaulicht:

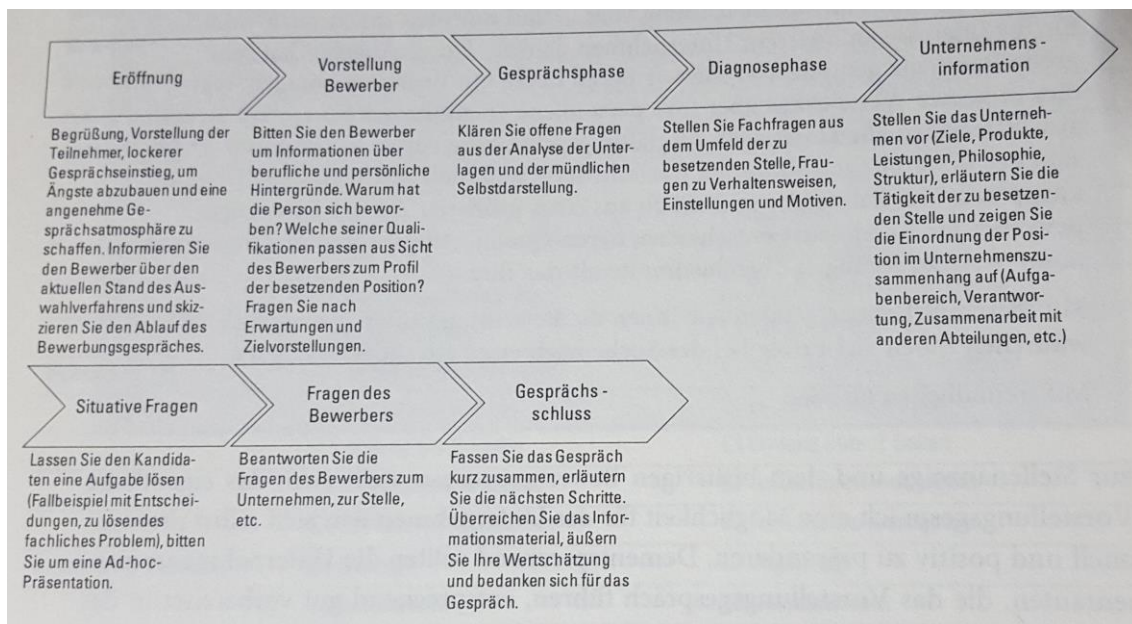


Abbildung 3: Phasen eines Vorstellungsgesprächs (Strauß 2015, S. 74)

Nach allen Vorstellungsgesprächen wird dem passenden Bewerber die Zusage zusammen mit dem Arbeitsvertrag zugeschickt. Für den Fall, dass der ausgewählte Kandidat sich doch anders entscheiden sollte, empfiehlt es sich restlichen Kandidaten erst abzusagen, sobald die Unterschrift erfolgt ist. (Strauß 2015, S. 69–74)

Dhillon beschreibt darüber hinaus fünf Vorgehensweisen für Startups, um den Bewerbungsprozess effizienter zu gestalten.

#### 1. Vorstellungsgespräche standardisieren

Eine standardisierte Vorgehensweise beim Vorstellungsgespräch, in der jeder Bewerber die gleichen Fragen gestellt bekommt, lässt eine messbare und vergleichende Bewertung dessen zu. Das Team, das das Gespräch leitet, sollte in Rollen eingeteilt werden, in denen es die unterschiedlichen Fähigkeiten und Eigenschaften des Bewerbers erfragt.

#### 2. Effizienz evaluieren

Auch der Bewerbungsprozess ist ein Unternehmensprozess und sollte wie jeder andere regelmäßig evaluiert und optimiert werden. Dabei können Kennzahlen wie der Prozentsatz an Vertragsangeboten nach Vorstellungsgesprächen oder der Zeiteinsatz, der zur Einstellung eines neuen Mitarbeiters benötigt wird, betrachtet werden.

#### 3. Kandidaten mit Hausaufgaben überprüfen

Statt Kandidaten im Vorstellungsgespräch auf spezifische Kenntnisse wie Programmierkenntnisse zu prüfen, sollten ihnen noch vor dem Vorstellungsgespräch Aufgaben zur Bearbeitung gegeben werden, die bis zum Gespräch bearbeitet werden sollen. Einerseits erlangt man dadurch eine Zeitersparnis. Andererseits werden solche Aufgaben sorgfältig und in einer vertrauten Umgebung bearbeitet, was zu einem neutralen Ergebnis führt.

#### 4. Personalleiter zur Verantwortung ziehen

Es wird empfohlen, ein Teammitglied im Entscheidungsprozess als Personalleiter zu definieren und die Verantwortung für die Stellenbesetzung an dieses Teammitglied zu delegieren. Diese Verantwortung führt dazu, dass dieser Verantwortliche einen höheren Anspruch an potenzielle Kandidaten hat, um seiner Rolle gerecht zu werden.

#### 5. Quellen analysieren

Die Quellen, durch die potenzielle Kandidaten und eingestellte Mitarbeiter gefunden werden, sollten beobachtet und analysiert werden. Entsprechend sollte der Fokus und Zeiteinsatz auf hochwertige Quellen verteilt werden, anstatt die Zeit in ungeeignete Stellenportale zu investieren. (Dhillon 2015)

#### 5.1.3.2 Topgrading Interview

Als ein Konzept für das Vorstellungsgespräch beschreibt Harnish das Topgrading Interview. Diese Methodik besteht aus einem vorbereitenden „Screening Interview“ von 30 - 45 Minuten Dauer, das einerseits persönlich, andererseits aus Gründen der Zeitersparnis auch telefonisch oder per Konferenz erfolgen kann.

Nach diesem vorbereitenden Interview, mit dem die drei besten Kandidaten ausgewählt werden sollen, erfolgt das eigentliche Topgrading Interview. Dieses Gespräch sollte je nach zu besetzender Stelle zwischen ein bis zwei Stunden für Mitarbeiter in



tieferen Ebenen und drei bis vier Stunden für Mitarbeiter in Führungspositionen dauern. In diesem Gespräch sollten alle bisher durchlaufenen Positionen eines Bewerbers hinterfragt werden. (Harnish 2014, S. 65–66)

Als fünf Kernfragen für das 30 bis 45-minütige „Screening Interview“ werden von Kelly folgende Fragen beschrieben, mit denen der Bewerber analysiert werden soll und die für einen hochwertigen Bewerber mit Leichtigkeit zu beantworten sein sollten:

1. „Welches sind Ihre Karriereziele?“
2. „Worin sehen Sie auf beruflicher Ebene Ihre Stärken?“
3. „In welchem Bereich sehen Sie auf beruflicher Ebene Ihre Schwächen?“
4. „Wie heißen Ihre Vorgesetzten Ihrer vergangenen fünf Arbeitsstellen und wie würden sie Sie auf einer Skala von 1 bis 10 einschätzen, wenn wir sie befragen?“
5. „Was ist Ihnen wichtiger: Anteile oder Gehalt? Und wie viel Gehalt benötigen Sie für Ihren Unterhalt?“

Für das darauffolgende eigentliche Topgrading Interview konkretisiert Kelly die Fragen je durchlaufener Position auf folgende:

1. „Für welche Aufgaben hat man Sie eingestellt?“
2. „Auf welche Leistungen waren Sie besonders stolz und welches waren Ihre Tiefpunkte?“
3. „Wer waren die Personen mit denen Sie zusammengearbeitet haben, wie würden Sie diese Personen bewerten und welche Bewertung würden diese Personen Ihnen geben?“
4. „Warum haben Sie diese Position verlassen?“ (Kelly 2011)

#### 5.1.3.3 Technologie

Es verdeutlicht sich, dass sich die Aufgaben eines Personalverantwortlichen und die Rekrutierungsformen durch die Digitalisierung nicht nur verändert haben, sondern weitaus komplexer geworden sind. Hartmann stellt fest:

*„Bedingt durch die zunehmende Enge des Bewerbermarktes, die steigende Veränderungsgeschwindigkeit und nicht zuletzt durch technologische Neuerungen hat sich die Rolle des Recruiters schon grundlegend gewandelt und muss sich weiter wandeln. Ein professionelles Recruiting erfordert vor allem Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Vertriebskompetenz und Zielgruppenkenntnis und nicht zuletzt Technikaffinität.“ (Hartmann 2015, S. 216)*

Die Entstehung von Internet-Stellenportalen in den vergangenen Jahren ermöglichte eine schnellere Veröffentlichung und größere Reichweite von Stellenanzeigen. Gleichzeitig stieg allerdings das Bewerberaufkommen an. Auf diese Entwicklung folgen inte-

grierte IT-Systeme, die mit Schnittstellenfunktionen zu solchen Portalen und Webseiten eine höhere Effizienz und Effektivität bieten, aber auch höhere Anforderungen an Personalverantwortliche stellen. (Hartmann 2015, S. 219–220)

Es ergeben sich somit neue Möglichkeiten zur Rekrutierung: „Durch das Web und die entsprechende Nutzung sind neue Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion entstanden. Dies gilt auch für die Personalbeschaffung. Unternehmen und Kandidaten stehen heutzutage völlig neue Wege zur Arbeitsplatz- und Bewerbersuche zur Verfügung.“ (Hartmann 2015, S. 219)

Das sogenannte E-Recruiting beschreibt die Talentsuche und –Pflege auf digitalem Wege. Entsprechende Software umfasst Funktionen wie

- „Erstellen von Stellenanzeigen
- Publikation von Stellenanzeigen auf Firmen-HP, Jobbörsen, Zeitungs-HP, etc.
- Einsatz von Online-Bewerbungsformularen
- Einsatz einer internetbasierenden Vorauswahl (eAssessment Center)
- Bewerbermanagement
- Kommunikation mit Bewerbern
- Weiterleitung v. Unterlagen
- Wiedervorlage von Bewerbungen
- Kandidatenpool
- Matching (Suche im Kandidatenpool)
- Einlesen von Bewerbungen aus anderen Kanälen (z.B. e-Mail)
- Datenpflege
- Reporting
- Talent Management
- Volltextsuche
- Dokumentengenerierung“ (Weise 2011, S. 53–54)

Die Arten von E-Recruiting-Software lassen sich unterteilen in Komplettanbieter von IT-Systemen wie SAP, als auch Spezialanbieter, die das System nach den Vorstellungen des Kunden gestalten können. (Weise 2011, S. 52)

Neben klassischer Software ist vermehrt auch die mobile Personalsuche zu betrachten. Laut einer Studie nutzen 80% der unter 24-Jährigen ihr Smartphone oder Tablet zur Stellensuche. (Indeed 2014, S. 6) Eine weitere Statistik zeigt auf, dass zwei von zehn Personen spezielle Apps von Unternehmen zur Suche nach offenen Stellen nutzen. (Monster Worldwide 2015, S. 49)

## 5.1.4 Führung

### 5.1.4.1 Teambildung

Für die Bildung eines Teams sollten in einer Gruppe klare gemeinsame Ziele, eine verbindliche Ordnung sowie Vertrauen und Loyalität vorausgesetzt sein. Die drei allgemeinen Phasen der Teambildung aus einer solchen Gruppe heraus bestehen laut Strauß aus der Formierung, der Orientierung sowie der Aktivierung und Stabilisierung des Teams.

In der Formierungsphase werden bestimmte Positionen im Team verteilt. Zum einen wird dem Team ein Teamleiter zugewiesen. Die Aufgaben dieses Teamleiters umfassen

- die Koordination des Teams
- die Moderation des Teams
- die Beratung der Teammitglieder
- Konfliktlösungen innerhalb des Teams
- die Präsentation der Ergebnisse des Teams
- die Repräsentation des Teams sowie
- das Verhandeln für das Team.

Ein Teamleiter sollte eine Ausprägung der Kontaktfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Selbstkontrolle sowie Integrationsfähigkeit besitzen. Eine Checkliste kann zur Eignungsüberprüfung zum Teamleiter verwendet werden:

	schwach			stark		
Erkennen von Gefühlen und Problemen anderer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigung von Bedürfnissen anderer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eigene Wirkung auf andere realistisch einschätzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
von sich aus auf andere zugehen, Kontakt suchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele, Absichten, Methoden offen legen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anbieten von Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderen Vertrauen entgegenbringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgreifen von Meinungen und Ideen anderer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bei Schwierigkeiten helfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolgslebnisse mit anderen teilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definition von Spielregeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausrichten unterschiedlicher Interessen auf ein Ziel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erkennen von Konflikten, Lösungen anstreben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingehen auf andere, ohne eigene Ideen aufzugeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen an andere weitergeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keine wichtigen Informationen zurückhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zuhören, andere nicht unterbrechen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sich Zeit nehmen für das Gespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nicht aggressiv reagieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	schwach			stark		
nicht laut werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keine Spannung/Aggression erzeugen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ausgeglichene, vorhersehbare Stimmungslage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zu visualisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zu moderieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
repräsentieren und moderieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlungstechniken beherrschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 4: Checkliste zur Eignungsüberprüfung eines potenziellen Teamleiters  
(Strauß 2015, S. 153-154)

Als weiterer Faktor wird die Teamgröße genannt. Das Team sollte in seiner Größe eine ausreichende fachliche und persönliche Vielfalt haben, sollte es aber zugleich ermöglichen die Kommunikation, Koordination und Leistungserstellung effizient zu gestalten.

Ein entscheidender Faktor im Team ist der richtige Teammix. Ein Team sollte durch seine Teammitglieder einen Ausgleich an persönlichen Eigenschaften und fachlichen Fähigkeiten erreichen, um Schwächen einzelner Teammitglieder durch Stärken anderer Teammitglieder auszugleichen. (Strauß 2015, S. 152–155)

In der Orientierungsphase sollten neben dem in der vorherigen Phase bestimmten Teamleiter ein Teamcoach sowie ein Teamkapitän bestimmt werden. Während der Teamcoach die Aufgabe übernehmen soll, sich um die systematische und permanente Entwicklung des Teams zu kümmern, hat der Teamkapitän die Funktion der Schnittstelle zwischen Teammitgliedern und Teamleiter. Er hat kein disziplinarisches Weisungsrecht, ist weiterhin gleichgestellt mit den restlichen Teammitgliedern, soll aber in

bestimmten Angelegenheiten das Team vertreten - beispielsweise bei Gesprächsbedarf mit dem Teamleiter.

Als letzter, operativer Aspekt in der Orientierungsphase ist darauf zu achten, dass dem Team die nötigen Ressourcen für die Leistungserbringung zur Verfügung stehen. Darunter fallen Räumlichkeiten, eine ausreichende Möblierung und Einrichtung, Telekommunikation, ein geklärtes Zeitbudget, ein Zeitplan sowie Dokumentationsmöglichkeiten. (Strauß 2015, S. 156–158)

In der letzten Phase der Teambildung geht es darum, dass die Fähigkeiten der Teammitglieder aktiviert und weiterentwickelt werden, um die Stärken des Teams auszubauen. Unter Berücksichtigung der aktuellen und zukünftigen Rollen sollten Maßnahmen zur Weiterentwicklung abgeleitet werden. Dazu sollten auch die vier verschiedenen Lerntypen Beachtung finden: der praktische, der reflektierende, der experimentelle sowie der abstrakte Lerntyp. Abbildung 5 verdeutlicht diese Lerntypen:

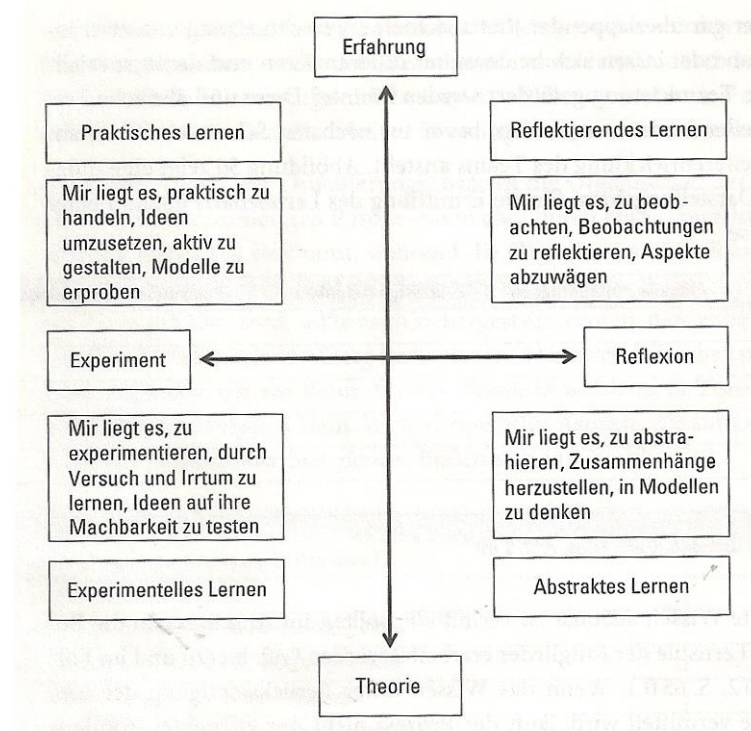


Abbildung 5: Vier Lerntypen (Strauß 2015, S. 160)

Nach der Definition dieser Maßnahmen empfiehlt Strauß, eine Teamidentität zu bestimmen oder entwickeln. Die Teamidentität definiert sich aus Faktoren wie Umfeld, Verhalten untereinander, Wissen und Können sowie Werte des Teams und dient dazu, das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams zu stärken. Wenn gewünscht, kann für das Team ein Slogan gebildet werden.

Natürlicherweise können trotz aller vorbereitenden Maßnahmen innerhalb aller Teams Konflikte und Krisen entstehen. Diese können allgemein in sechs große Bereiche klassifiziert werden:

1. Führung und Betreuung des Teams
2. Organisation, Ziele und Ordnung
3. Qualifikation und Zusammensetzung der Teammitglieder
4. Kooperation, Vertrauen und Loaylität
5. Stellung des Teams in der Organisation
6. Handlungsfreiheit der Teammitglieder

Konflikte dieser unterschiedlichen Bereiche erfordern unterschiedliche Maßnahmen. Generell empfiehlt sich eine regelmäßige Überprüfung der Strukturen in hinreichenden Zeitintervallen. (Strauß 2015, S. 158–164)

In einem Zeitschriftenaufsatz nennen McDonald und Keys „sieben tödliche Sünden“ sowie Lösungen bei der Teambildung, deren Vermeidung man bei der Teambildung beachten sollte:

1. Falsch Auswahl von Teammitgliedern

Bei der Auswahl von Teammitgliedern wird oft auf Basis von persönlicher Sympathie entschieden. Stattdessen ist eine Vielfalt an Kompetenzen, Wissen und Ideen erstrebenswert.

2. Ungeduld für die Teamentwicklung

Ein Team entwickelt sich über verschiedene Phasen zum Team. Die Entwicklung über verschiedene Phasen, Konflikte und Erfolge hinweg benötigt ihre Zeit, die dem Team gestattet werden sollte.

3. Teambildung aus falschen Gründen

Ein Team sollte nicht mit dem Ziel gebildet werden, Konflikte zu lösen. Die Nutzung eines Teambildungsprozesses zum Verbergen von Schwierigkeiten oder Konflikten von Einzelpersonen oder mehreren Teams ist zweckwidrig.

4. Ziellosigkeit des Teams

Laut manchen Experten ist das wichtigste an einem Team ein Problem, das das Team zu lösen hat. Entsprechend wichtig für die Leistungserbringung sind Elemente wie Größe, Zweck, Ziele, Fähigkeiten und Verantwortung.

5. Fehlende Motivation

Oft werden Teams aufgebaut, ohne dass zunächst deren Ziele formuliert werden. Es muss angestrebt werden, Mitarbeitern in Teams die entsprechenden Weisungsbefugnisse zu erteilen, Vertrauen aufzubauen und ein gemeinsames Verantwortungsgefühl zu erreichen.

6. Unzureichende Kommunikationsmöglichkeiten

Eine effektive Teambildung erfordert eine Umgebung, die verschiedene Meinungen und eine offene Konfliktlösung wertschätzt. Fünf Eigenschaften einer effektiven Kommunikation sind:

- einfach zugängliche Informationen
- Informationen müssen aus verlässlichen Quellen abstammen
- in Meetings müssen auch kritische Themen außerhalb der Agenda angesprochen werden können
- es muss ein System zur Dokumentation besprochener Themen und getroffener Entscheidungen vorhanden sein
- es muss ein vertrauliches Klima herrschen, um es Teammitgliedern zu ermöglichen, auch kontroverse und schwierige Themen aufzubringen

#### 7. Konkurrenzdenken

Die Arbeit im Team soll zu gemeinsamen Erfolgen führen. Konkurrenzdenken innerhalb eines Teams ist destruktiv und wirkt der Teambildung entgegen. Stattdessen sollten die Teamleistung gewürdigt und aktive Beteiligung begrüßt werden. (McDonald und Bernard Keys 1996)

#### 5.1.4.2 Führung

Für die Auswahl von Führungskräften nennt Arnold in einem Blog-Beitrag vier Ansätze und Erfolgsfaktoren für ein „Leadership der Zukunft“:

##### 1. Entmystifizierung von Führung

Führungskräfte leisten eine Dienstleistung am Team. Sie schaffen ihren Mitarbeitern eine Bühne, agieren aber im Hintergrund.

##### 2. Spiralförmige Führung

Mitarbeiter übernehmen für eine befristete Zeit die Führungsaufgabe, kehren dann zurück ins Team wo sie ihre Führungsqualitäten durch eine neue Perspektive weiterentwickeln, und übernehmen im Anschluss wieder eine Führungsposition.

##### 3. Doppelspitze

Für die Komplexität an Führungsaufgaben bietet es sich an, zwei Führungskräfte zu wählen. Die erfolgversprechende Kombination eines visionären Führers mit einem umsetzungsstarken Manager wird empfohlen.

##### 4. Intrinsische Mitarbeitermotivation

Ein transformationaler Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter an (Unternehmens-)Entscheidungen teilhaben können, führt zu mehr Vertrauen, Respekt und Loyalität und damit zu einer intrinsischen Motivation, zum Unternehmenserfolg beizutragen. (Arnold 2016) Ensley, Hmieleski et al. konnten in einer Studie zudem nachweisen, dass ein geteilter Führungsstil mit zwei oder mehr Führungs-

kräften signifikant zur Entwicklung und zum Wachstum von jungen Unternehmen beiträgt. (Ensley et al. 2006)

Demant stellt darüber hinaus fest:

*„Nichts ist so wichtig für den Erfolg Ihres Unternehmens wie eine erstklassige innerbetriebliche Kommunikation.“ (Demant 2014, S. 112)*

Er konkretisiert diese Aussage mit der Notwendigkeit eines wöchentlichen Team-Meetings von 60 bis 75 Minuten Dauer, in der die Ergebnisse und Erlebnisse der vergangenen Woche von jedem Mitarbeiter angesprochen werden sollen sowie Aufgaben für die folgende Woche verteilt werden sollen. Dabei sollte jeder Teilnehmer in einer für alle verständlichen Sprache kommunizieren und darauf achten, eine bestimmte Zeit für seinen Bericht einzuhalten (diese also nicht über- und unterschreiten). Dem Meeting-Leiter kommt die Aufgabe der Moderation und Protokollierung zu, gleichzeitig ist aber auch er Teil des Meetings und sollte in gleicher Weise berichten.

Für größer gewachsene Unternehmen empfiehlt es sich, eine regelmäßige Betriebsversammlung einzuführen, in der alle Mitarbeiter des Unternehmens präsent sein sollten und auf den aktuellen Stand der Entwicklung des Unternehmens aus Sicht der Unternehmensführung gebracht werden. Dazu gehören Personalentwicklung, neue Kunden-Beziehungen sowie Marketing-Aktivitäten. Zugleich bietet es sich an, einzelnen Teams die Möglichkeit zu geben, ihre Projekte den Kollegen vorzustellen.

Darüber hinaus sollte auf eine offene und direkte Kommunikationskultur Wert gelegt werden. Dazu zählt es, stillere Mitarbeiter zur Kommunikation anzuregen, während gleichzeitig aber die Kommunikation so weit wie möglich zielgerichtet sein sollte. In allen Fällen ist ein persönlicher Austausch anderen Kommunikationsformen vorzuziehen und auf professionelle, respektvolle Kommunikation zu achten. (Demant 2014, S. 112–115)

Für die klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten in Führungspositionen und als Kontrollinstrument stellt Harnish das „Function Accountability Chart“ (FACe) vor. Hier werden Personen samt ihren Aufgabenbereichen, messbaren Zielen anhand von Unternehmenskennzahlen (KPI) sowie ihrer Verantwortung für die verschiedenen Zeilen aus einer Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung festgehalten. Alle Personen, die in dem FACe aufgeführt werden, sollten selbständig führen können sowie das Team regelmäßig mit ihren Einblicken und Ergebnissen überraschen.



**People: Organisatorische Klarheit** **Gazelles**  
GROWING LEADERS - GROWING COMPANIES

1 Nennen Sie die Person, die für die jeweilige Position verantwortlich ist.  
 2 Stelle die 4 Fragen unten auf der Seite.  
 3 Welche Ziele verfolgt die einzelne Position.  
 4 Nehmen Sie Ihre G&V, Bilanz und Cash-Flow-Statement und ordnen Sie jeder Zeile eine Person zu, dann leiten Sie entsprechende Ergebnis-/Kontrollindikatoren für jede Position ab.

Rolle/Position	1 Name Verantwortlich	3 Ziele/ Frühindikatoren (Schlüsselkennzahlen)	4 Ergebnis/Kontrollindikatoren (G&V oder Bilanz)
Unternehmensleitung (CEO)			
Vertrieb & Marketing			
• Vertrieb			
• Marketing			
Produktion und Fertigstellung			
• Produktion			
• Forschung & Entwicklung			
Finanzen & Rechnungswesen			
• Finanzierung			
• Controlling			
HR/Lernen/Mitarbeiter			
Information Technology			
Kundenzufriedenheit			
Leiter Geschäftsbereiche			
• _____			
• _____			
• _____			
• _____			

2 **Achte auf:** 1. Mehr als 1 Person auf einer Position; 2. Eine Person auf mehr als 2 Positionen; 3. Unbesetzte Positionen; 4. Begeisterte Neueinstellungen?

Gazelles Growth Tools™ v3.3 - 12.12.14 (GER) For use by Gazelles International Coaches. ©2015 Gazelles, Inc. For assistance, contact us at [coaches@GICoaches.com](mailto:coaches@GICoaches.com).

Abbildung 6: Das FACe (Harnish 2014, S. 46)

Das FACe - das e steht laut Harnish für die Energie und den Unternehmergeist (entrepreneurial spirit), den führende Angestellte beim Wachstum von Unternehmen haben müssen - zeigt auf, wo Lücken im Führungsteam auftreten und basiert konkret auf vier Schritten:

1. Eintragen der Führungskräfte, die für den entsprechenden Bereich die Verantwortung tragen. Dies sollte jeweils unabhängig vom gesamten Führungsteam ausgefüllt werden, um Differenzen zu erkennen. Dabei sollte nach tatsächlicher Funktion, nicht nach Titel (CEO, CFO, etc.) vorgegangen werden.
2. Analyse der vom Führungsteam eingetragenen Personen unter Berücksichtigung der Fragen:
  - a) Ist mehr als eine Person für einen Bereich zuständig? Nur eine Person sollte die Verantwortung tragen und somit sollte für jeden Bereich nur eine

- b) Taucht eine Person in zu vielen Bereichen auf? Auch wenn eine Person oft mehrere Rollen übernimmt, so würde eine überhöhte Anzahl an Rollen bedeuten, dass diesen jeweils nicht genug Aufmerksamkeit zugutekommt.
  - c) Gibt es Bereiche, für die keine Person genannt werden kann? Wenn auch manche Bereiche keine direkte Führungskraft benötigen sollten, so sollte stets ein Verantwortlicher für jeden Bereich gewählt werden.
  - d) Ist man erfreut über die Person in dem Bereich? Wenn eine Person in einem Bereich auf Unmut stößt, kann es sein, dass diese für diese Position nicht geeignet ist.
3. Eintragen der relevanten KPI je Bereich, die täglich oder wöchentlich erreicht werden sollen. Für eine Übersicht über KPI wird die Internetseite KPILibrary.com empfohlen.
  4. Eintragen der Verantwortung für jeweils zugewiesene Posten aus der Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung. So wird sichergestellt, dass jeder finanzielle Bereich (jeder Bilanzposten) durch eine verantwortliche Führungskraft abgedeckt und überwacht wird. (Harnish 2014, S. 46–50)

#### 5.1.4.3 Organisation der Arbeitsabläufe

Mitarbeitern muss laut Demant ein stabiler und verlässlicher Rahmen geboten werden, um einem chaotischen und unorganisierten Klima vorzubeugen. Neben den bereits im vorherigen Kapitel angesprochenen Kommunikationsregeln und Verantwortung gilt es auch, Regelungen zur Arbeitszeit zu definieren und schon im Vorstellungsgespräch zu kommunizieren. Hier wird empfohlen, eine Kernarbeitszeit zu definieren, während der die Anwesenheit verbindlich ist. Überstunden sollten nur selten gefordert und nur bis zu einer Maximalgrenze gewährt werden. Dem Thema Homeoffice steht Demant kritisch entgegen. Aufgrund der Distanz ist ein Mitarbeiter im Homeoffice kaum zu leiten und zu kontrollieren und fällt langfristig aus der Organisation heraus. Daher sollte das Homeoffice nur begrenzt und in wichtigen Ausnahmefällen gewährt werden. (Demant 2014, S. 124) Der Bundesarbeitgeberverband für Personaldienstleister e.V. (BAP) bestätigt diese Einschätzung. Die Anzahl der Personen in Deutschland, die manchmal oder permanent im Homeoffice arbeiten, sinkt seit 2008 kontinuierlich und beträgt erstmals seit 1999 unter acht Prozent. Dennoch wird sich dieser Trend aufgrund der zunehmenden Vernetzung und Ausstattung der Mitarbeiter durch Laptops und Smartphones vermutlich umkehren. (Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister e.V. (BAP) 17.04.2015)

Für eine strukturierte Übersicht über die für das Unternehmen wichtigsten Geschäftsprozesse stellt Harnish als weiteres Kontrollinstrument das Process Accountability Chart (PACe) vor. Hiermit lassen sich, ähnlich dem im vorhergehenden Kapitel vorgestellten FACe, die Geschäftsprozesse mitsamt den verantwortlichen Führungskräften als auch ihrer entsprechenden KPIs definieren und überwachen.

[illegible]

Abbildung 7: Das PACe (Harnish 2014, S. 53)

Der Aufbau des PACe erfolgt in drei Schritten:

1. Analyse der Schlüsselprozesse. Dafür sollten die Führungskräfte zusammenkommen und einstimmig die wichtigsten Prozesse im Unternehmen wie z.B. Rekrutierung, Kundenzufriedenheit, Innovation, Produktentwicklung, Verkauf, etc. definieren
2. Eintragen der für den Prozess verantwortlichen Person. Jedem Prozess sollte eine Person zugewiesen werden, die für die Überwachung des Prozesses verantwortlich ist. Diese Person überwacht den Prozess anhand von Zeit-, Qualitäts- und Kostenfaktoren, weist das Team auf Probleme hin und führt regelmäßige Meetings um diesen Prozess zu verbessern. Eine mit Prozesssteuerung und -Optimierung vertraute Führungskraft sollte eingesetzt werden, an die die in der PACE eingetragenen Führungskräfte regelmäßig berichten.

3. Eintragen der relevanten KPI. Jedem Prozess lassen sich bestimmte KPI zuordnen, mit denen sich der Status dieses Prozesses überwachen lässt. Die relevanten Faktoren sind Zeit, Qualität und Kosten. (Harnish 2014, S. 52–56)

### 5.1.5 Personalentwicklung

#### 5.1.5.1 Motivation

Blumberg und Hindi beschreiben zwei wichtige Faktoren für eine motivierende Arbeitsumgebung. Zum einen ist eine positive Work-Life-Balance für die Zufriedenheit entscheidend. Gewährt man den Mitarbeitern eine flexible Arbeitszeit entwickelt sich eine Umgebung, in der die Mitarbeiter Spaß haben, ihr Leben gut bewerkstelligen und ihre Aufgaben gut und pünktlich erledigen. Zum anderen ist eine vertrauensvolle Arbeitsumgebung entscheidend, in der Transparenz, Authentizität und Interesse vorherrschen. Dazu zählt es, Neuigkeiten und Veränderungen zeitnah zu kommunizieren, Mitarbeiter zu würdigen und sich als Führungskraft persönlich auf eine Ebene mit Mitarbeitern zu stellen. (Blumberg und Hindi 2013)

Harnish stellt fest:

*„People join companies. They leave managers.“ (Harnish 2014, S. 69)*

Er beschreibt fünf Schlüsselaufgaben, die erfolgreiche Führungskräfte umsetzen sollten um die Motivation des Teams aufrecht zu erhalten:

1. Mitarbeiter ihre Stärken in vollem Umfang nutzen lassen

Eine Schlüsselaufgabe von Führungskräften ist es, Mitarbeiter in ihren Stärken zu erkennen und diese zu fördern. In einer Stärken-basierten Organisation werden die Schwächen bestehender Mitarbeiter genutzt, um neue Positionen (Job Scorecards) zu definieren. Diese Schwächen sollten durch Stärken neuer Mitarbeiter ausgeglichen werden. Somit wird ein glücklicheres, produktiveres und loyales Team erreicht.

2. Demotivatoren beseitigen

Führungskräfte sollten sich weniger auf die Motivation ihrer Mitarbeiter, als vielmehr auf die Beseitigung von demotivierenden Faktoren konzentrieren. So ist ein oft auftretender demotivierender Faktor, dass hochklassige Mitarbeiter aufgrund wenig motivierter und ausgebildeter Mitarbeiter gebremst und demotiviert werden. Zum anderen sollten auf Prozessebene die entsprechenden Werkzeuge und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die zur Leistungserbringung benötigt werden und die die Mitarbeiter bei der Ausführung ihrer Arbeit nicht bremsen. Auch ein demotivierender Kunde kann sich negativ auf das Team auswirken. Im schlimmsten Fall sollte man sich von solch einem Kunden trennen, da er sich negativ auf die Mitarbeiter und das Unternehmen auswirkt. Die finanziellen Auswirkungen einer solchen Entscheidung werden zumeist durch eine höhere Produktivität des Teams ausgeglichen.

### 3. Klare Ziele und Anforderungen definieren

Mitarbeiter müssen sich über ihre Rolle, Aufgaben und die Ziele im Klaren sein. Zum Erreichen ihrer Ziele muss ein Rahmen definiert sein, in dem sie sich frei bewegen und entfalten können.

### 4. Anerkennung und Würdigung

Die Motivation eines Mitarbeiters lässt sich insbesondere durch die Würdigung und Anerkennung seiner Leistungen aufrechterhalten. Dabei gibt es verschiedene Formen der Anerkennung: immaterielle oder materielle Form, öffentlich oder persönlich, von Kollegen oder Führungskräften. Diese zu erkennen ist Aufgabe der Führungskraft.

### 5. Weniger Anstellungen, mehr Gehalt

Wenn auch Faktoren wie Unternehmenskultur und Vision des Unternehmens zunehmend an Bedeutung gewinnen, hat die Vergütung weiterhin einen hohen Stellenwert. Sie sollte über dem Durchschnitt liegen, um hochwertige Kandidaten (siehe Topgrading) anzuziehen. Eine hohe Vergütung für hochklassige Mitarbeiter bewirkt höhere Umsätze. Zudem steigt die Attraktivität des Unternehmens. (Harnish 2014, S. 69–74)

#### 5.1.5.2 Entwicklung und Wachstum

Die wichtigsten Faktoren, das Startup konkurrenzfähig und die Mitarbeiter loyal zu halten, sind das Coaching und die Weiterbildung der Mitarbeiter.

Diese Entwicklung beginnt schon bei der Integration des Mitarbeiters, dem sogenannten Onboarding. So bietet es sich an, neuen Mitarbeitern schon bei der Einführung ein Gefühl der Willkommenheit zu bieten. Dies kann durch eine Festlichkeit, Begrüßungskarten, Erstausrüstung an Büroutensilien oder auch ein Willkommens-Essen erreicht werden. So wird schnell die erste emotionale Bindung zu Unternehmen und neuen Kollegen erreicht.

Darüber hinaus sollte ein Orientierungsprozess eingeführt werden. Die hohe Aufnahmefähigkeit, der Enthusiasmus und die Lernbereitschaft in dieser Phase sollten dazu genutzt werden, während der Einführung in die praktischen Tätigkeiten auch die Werte, Ziele und Visionen des Startups zu vermitteln.

Das eigentliche Wachstum von Unternehmen ist nur durch Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu erreichen. Studienergebnisse zeigen, dass Loyalität mit Fortbildung korreliert. Entsprechend sollte die Investition in Fortbildungen einen hohen Anteil ausmachen. So sollte für das Lesen von Fachbüchern oder Online-Learnings Zeit eingeplant werden. Besonderer Wert, insbesondere bei Führungskräften, sollte auf Coaching gelegt werden. In regelmäßigen Abständen, wöchentlich oder monatlich, sollte ein persönliches Coaching-Gespräch geführt werden, in dem die Zielvorgaben analysiert werden und Maßnahmen bestimmt, um die Leistung zu verbessern.

Darüber hinaus sollten sich Aufgaben- und Verantwortungsbereiche in regelmäßigen Abständen ändern, um die Mitarbeiter vor neue Herausforderungen zu stellen. Solche Herausforderungen erlauben es, die eigenen Stärken auszuspielen und Erfahrungen zu sammeln. (Harnish 2014, S. 75–81)

In regelmäßigen Abständen sollte außerdem eine Evaluation der Teamzusammensetzung durchgeführt werden. Startups tendieren bei Führungskräften dazu, Wachstum durch Rekrutierung von erfahrenen Managern zu entgegnen. Während in frühen Phasen bei Führungskräften oft Kreativität gefragt ist, bedarf es bei Wachstum und Einführung von mittleren Führungsebenen die Erfahrung von strukturaffin Managern. Diese Entwicklung führt häufig zu weiteren Einstellungen von erfahrenen Mitarbeitern in der mittleren Führungsebene, die mit steigender Verantwortung und notwendiger Spezialisierung entsprechende Erfahrungen in das Team einbringen. (Strauß 2015, S. 164–165)

## 5.2 Produkt

### 5.2.1 Produktkonzeption

#### 5.2.1.1 Innovationsmanagement

Bei stark wachsenden Startups verändern sich die Aufgaben der Gründer, steigen die Kosten signifikant an und die Kundenart verändert sich. Wie in folgender Grafik verdeutlicht, stehen mit Voranschreiten des „Innovation Adoption Lifecycle“ - einer Verteilung der Kundenarten nach Innovationszyklus - insbesondere die Innovatoren, Early Adopters und Early Majority. Diese Kundenarten sind an innovativen Produkten interessiert, deren Risikobereitschaft sinkt jedoch bei gleichzeitig steigenden Erwartungen an Service und Qualität. Somit ist im Rahmen der Produktkonzeption und Produktweiterentwicklung ein professionelles Innovationsmanagement wichtig, das Ideen analysiert, konkretisiert und für sie ein passendes Geschäftsmodell entwickelt.

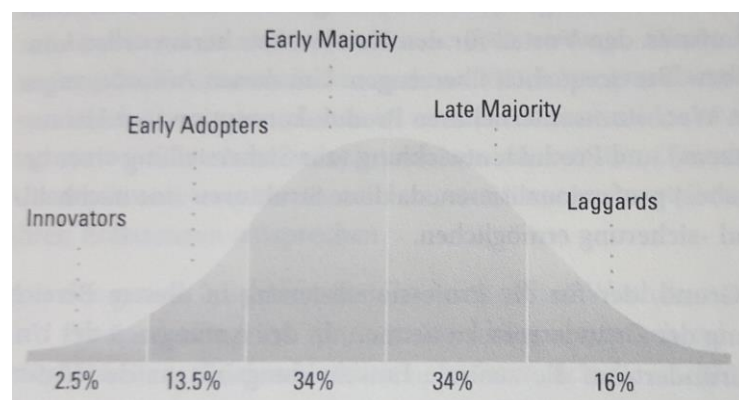


Abbildung 8: Innovation Adoption Lifecycle (Strauß 2015, S. 79)

(Strauß 2015, S. 78–81)

Dabei kann man laut Sell sieben Definitionen von Innovation unterscheiden:

- „1. Innovation als neuartige Produkte oder Prozesse der Tatsache und dem Ausmaß der Neuartigkeit nach*
- 2. Innovation als neuartige Produkte oder Prozesse der Erstmaligkeit nach*
- 3. Innovation als neuartige Produkte oder Prozesse der Wahrnehmung nach*
- 4. Innovation als neuartige Kombination von Zweck und Mitteln*
- 5. Innovation als Verwertung neuartiger Produkte oder Prozesse*
- 6. Innovation als Prozess*
- 7. Innovation als neuartige Dienstleistung jenseits industrieller Produkte und Prozesse“ (Sell 2014, S. 63)*

Nach Wirtz und Thomas lassen sich in der Fachliteratur sieben Prozessphasen für eine Business Model-Innovation identifizieren:

1. Analyse der Ausgangssituation: Eine Analyse des bisherigen Geschäftsmodells untersucht insbesondere Schwächen und Kundenbedürfnisse.
2. Ideengenerierung: Potenzielle Innovationsansätze werden erarbeitet und mit der Geschäftsmodellausrichtung in Einklang zu bringen.
3. Machbarkeitsanalyse: In einer Umweltanalyse werden vorhandene Business Models analysiert, um sich neu positionieren zu können. Dabei kann das Geschäftsmodell innerhalb des alten Industriezweiges neu konzipiert werden oder in einem neuen Industriezweig positioniert werden. Möglich ist auch die Schaffung eines neuen Industriebereichs.
4. Prototyping: Es werden verschiedene Prototypen erstellt und Wertschöpfungskomponenten entwickelt. Anschließend erfolgt eine Analyse, Selektion und die Ausarbeitung der Feinkonzepte.
5. Entscheidungsfindung: Für die verbleibenden Business Models wird ein Business Plan erstellt, durch den wiederum nicht entdeckte Schwächen analysiert werden können. Das Business Model-Design wird finalisiert.
6. Implementierung: Kleine Veränderungen an der Wertschöpfungskette können zu einer erneuten Umweltanalyse führen. Das innovierte Business Model wird anschließend realisiert.
7. Monitoring & Controlling: Die Zielerreichung vom Model-Launch bis zum Markterfolg wird anhand von KPI überwacht und regelmäßig an das Management gemeldet. Die somit entstandene Transparenz ermöglicht Reaktionen auf verändernde Marktsituationen.

Die folgende Grafik soll diese Prozessphasen verdeutlichen:

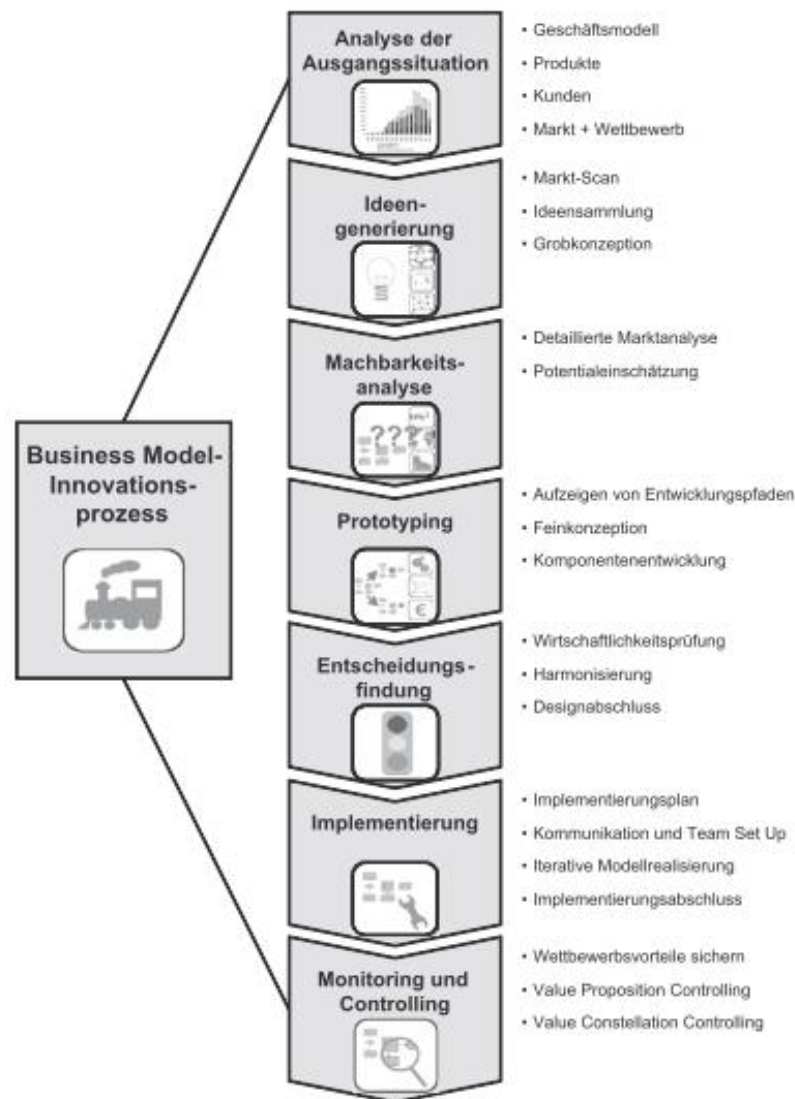


Abbildung 9: Prozessphasen einer Business Model-Innovation (Schallmo 2014, S. 45)

(Schallmo 2014, S. 44–46)

Den Stellenwert einer kontinuierlichen Analyse des bestehenden Geschäftsmodells und Produkts unterstreichen auch Erfahrungen von erfahrenen Gründern.

6Wunderkinder-Mitgründer Reber räumt Missmanagement bei der gleichzeitigen Entwicklung zweier Produkte (Wunderlist und Wunderkit) ein, während man sich auf ein Produkt fokussieren musste.

Brückbauer von BORA Lüftungstechnik stellt im Hinblick auf Wachstum und die Erweiterung der Produkte fest:

*„Wenn ein Unternehmen so schnell wächst, wie wir es glücklicherweise momentan tun, so bleiben Rückschläge nicht aus, denn die Herausforderungen der Märkte sind nicht zu unterschätzen. Vor allem die Erschließung neuer Märkte, der Aufbau von etablierten Vertriebskanälen geht dabei nicht ohne Schwierigkeiten vonstatten. Und je weiter sie entfernt*



*sind, umso anspruchsvoller ist die Aufgabe. Dabei die Diversifizierung und Verbesserung der Produkte sowie den Abstand zu Nachahmern nicht aus den Augen zu verlieren, hält uns auf Trab.“*

Ritter von DeliveryHero betont die Wichtigkeit der frühzeitigen Reaktion auf Markt- und technologische Entwicklungen:

*„Unser Feld ist E-Commerce, das heißt: Leute bestellen Essen online, bekommen es geliefert und bezahlen es – also recht einfach. Wir sind nicht Twitter und mussten sechs oder sieben Jahre nach einem Geschäftsmodell suchen. Aber natürlich hat sich auch bei uns die Produktvision verändert. Der Mobilsektor ist sehr stark geworden, wir haben inzwischen Apps für alle Plattformen und das in fast allen Ländern. Wenn man mich 2010 gefragt hätte, ob dieses Feld in Zukunft zentral sein wird, hätte ich vielleicht nein gesagt. Aber zum Glück haben wir schon sehr früh auf diese Entwicklung reagiert.“*

(Warmer 2014, S. 21–65)

#### 5.2.1.2 Customer Development Model

Bei der klassischen Herangehensweise einer Produktentwicklung und deren Business Model-Design identifizieren Blank und Dorf Probleme, die für die meisten Startups aufgrund von Unwissenheit über Kunden und Produkt aufkommen. So glauben Gründer oft zu wissen, welchen Bedarf und welche Funktionserwartungen potenzielle Kunden an ein Produkt haben. Anstatt auf Hypothesen, Tests, neues Wissen und Iteration zu setzen, wird nach dem Business Plan der Market-Launch zum Ziel gesetzt; Business Pläne erlauben jedoch keine Tests und keine Fehler. Anders als in etablierten Unternehmen, müssen Startups sich darüber hinaus in einem oft chaotischen und sich verändernden Umfeld bewegen. Dies erfordert Flexibilität bei Mitarbeitern sowie den Verkaufs- und Marketing-Strategien. Ein Business Plan kann dabei zu einer Fehleinschätzung von Erfolg und zu frühzeitigen Wachstumsambitionen liefern, obwohl die Kunden noch nicht bekannt sind. Aufkommende Probleme führen zu einem Management by Crisis, bei dem nur noch auf Krisensituationen reagiert wird, und somit zu einer Todesspirale für das Startup. (Blank und Dorf 2012, S. 8–18)

Als Lösung für diese Probleme und Ergänzung zum klassischen Business Model-Design stellen Blank und Dorf das von Blank entwickelte Customer Development Model vor. In vier Schritten wird ein neues Business Model analysiert und validiert:

1. Kundenentdeckung („Customer Discovery“)
2. Kundvalidierung („Customer Validation“)
3. Kundengewinnung („Customer Creation“)
4. Unternehmensentwicklung („Company Building“)

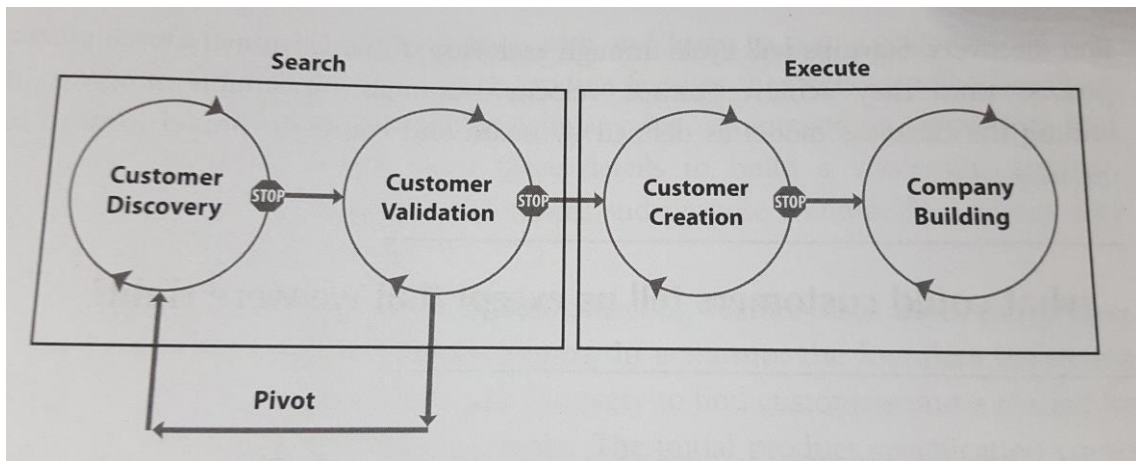


Abbildung 10: Customer Development Model (Blank und Dorf 2012, S. 23)

In den ersten beiden Schritten wird das Produkt an den Kundennutzen angepasst, die Existenz eines Markts validiert und es werden potenzielle Kunden lokalisiert. In den letzten beiden Schritten wird das Wachstum generiert und ein funktionierendes Unternehmen entsteht.

Im ersten und wichtigsten Schritt wird jede Komponente aus dem Business Model in eine Hypothese umgewandelt. In zwei Phasen werden mit potenziellen Kunden deren Reaktionen auf diese Hypothesen getestet, Eindrücke gesammelt und das Business Model angepasst. Dabei wird in der ersten Phase die Frage geklärt, ob mit dem Produkt ausreichend Kunden erreicht werden können. In der zweiten Phase wird eine frühe Version des Produkts Kunden gezeigt um die Frage zu klären, ob das Produkt die Probleme der Kunden ansprechend löst. Im zweiten Schritt werden die Erkenntnisse aus dem ersten Schritt validiert. Es wird getestet ob das Produkt mit einer höheren Anzahl an Kunden funktioniert um ein profitables Unternehmen aufzubauen. Zugleich wird eine Verkaufsstrategie entwickelt.

Im dritten Schritt werden die Ausgaben für die Kundengewinnung erhöht und Mittel in die entwickelte Verkaufsstrategie investiert, um höhere Kundenzahlen zu erreichen. Dabei steigen die Kostenkontrolle und somit die Kosten je Neukunde. Im vierten Schritt geht das Startup weg vom Ansatz der Entdeckung und Validierung hin zu formaler und organisatorischer Strukturierung. Es werden Abteilungen eingerichtet und ein Unternehmen entsteht. (Blank und Dorf 2012, S. 22–30)

## 5.2.2 Produktentwicklung

### 5.2.2.1 Produktentwicklungsprozess

Bei vielen Startups ist im Anfangsstadium keine systematische Produktentwicklung erarbeitet. Im Rahmen des Wachstums sollte auch der Produktentwicklungsprozess professionalisiert und strukturiert werden. Anhand von Meilensteinen (Milestones) können einerseits Projektschritte abgegrenzt werden, andererseits kann der Status quo überprüft werden. Darüber hinaus kommt anderen Abteilungen, wie dem Marketing, bei

wachsenden Startups eine immer höhere Bedeutung für die Produktentwicklung zu, weshalb diese frühzeitig in den Entwicklungsprozess eingebunden werden sollten.

Aufgrund des höheren Aufwandes hinsichtlich der Kommunikation sollten dahingehend Kommunikations- und Interaktionswege professionalisiert werden. Zwei beispielhafte Ansätze zeigen folgende Abbildungen:

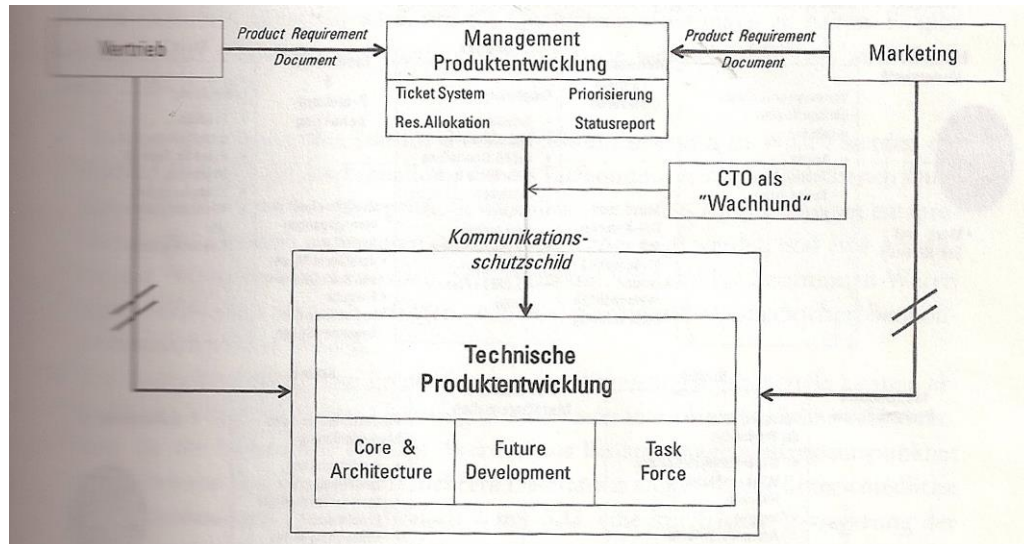


Abbildung 11: Beispiel Produktentwicklungsmanagement eines Startups (Strauß 2015, S. 93)

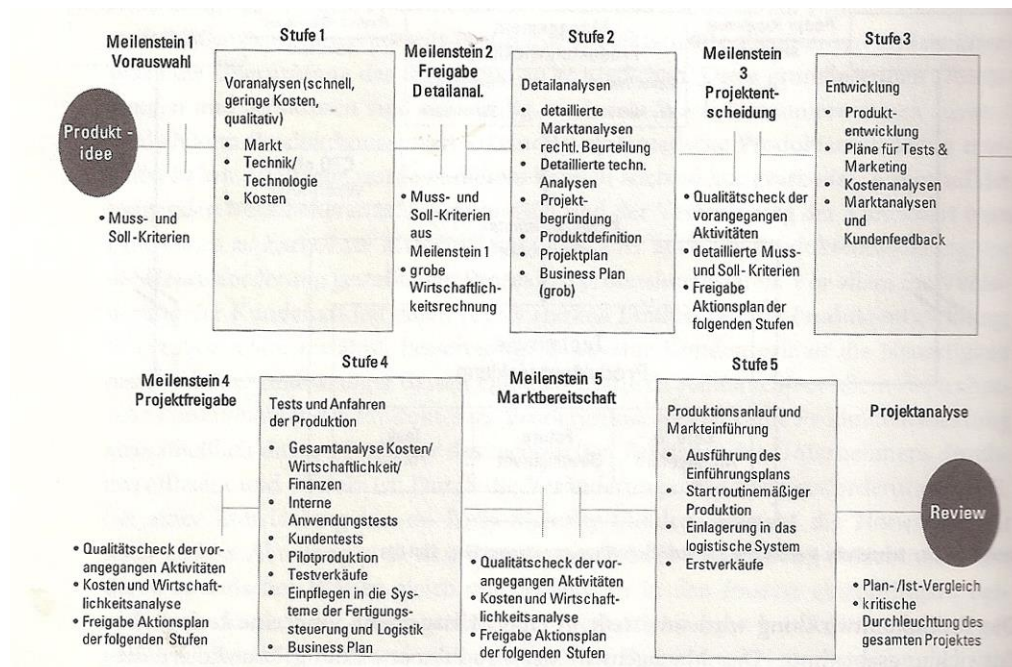


Abbildung 12: Beispiel Produktentwicklungsprozess (Strauß 2015, S. 94)

(Strauß 2015, S. 92–94)

Zudem sollten wachsende IT-Startups an, Programmier-Richtlinien („Coding-Guidelines“) einführen. Strikte Regeln für Speicherorte und Dateinamen sind ein zentraler für eine übersichtliche Projektstruktur. Diese sollten in einer Top-Down Priorisierung gewählt werden, die „ausgehend von der übergeordneten Solution über die einzelnen Projekte bis herunter auf Ebene Klasse, dann Funktion und Variablen-Definition“ Richtlinien festlegt. Ergänzt werden sollten Richtlinien wie Klassen- und Methodenbezeichner, Stellen für Elemente im Quellcode sowie die Verwendung von Gliederungsfeatures in Editoren.

Ein solches Richtlinien-Dokument sollte zu Beginn 4-5 DIN A4-Seiten umfassen und höchstens auf 10-20 DIN A4-Seiten wachsen. Es sollte grafisch ansprechend sein und Farben zur Priorisierung benutzen. (Demant 2014, S. 252–254)

#### 5.2.2.2 Qualitätsmanagement

Mit der fortlaufenden Entwicklung des Produkts im Zuge des Wachstums steigen auch die Anforderungen insbesondere auf die Verlässlichkeit des Produkts. (Strauß 2015, S. 95)

So stellt Schmidt fest:

*„Die Gefahr, dass in schnell wachsenden TJU [Technologische Jungunternehmen] Qualitätsdefizite bei Produkten auftraten, war sehr groß. Dies zeigte der Fall eines insolventen TJU, das eine hohe Rücklaufquote bei Produkten zu verzeichnen hatte, da die entwickelten Geräte nicht hinreichend getestet worden waren. Kapital, das eigentlich für die Expansion des Unternehmens eingeplant war, musste daher zur Nachbesserung verwendet werden.“ (Schmidt 2009, S. 189)*

Im Hinblick auf die Architektur und Wartbarkeit von Software empfiehlt Demant, bei der Entwicklung frühzeitig mögliche künftige Erweiterungen zu berücksichtigen. Dazu wird erstens empfohlen, den Code im „Clean Code“-Ansatz sauber und aufgeräumt zu halten, tagtäglich kritisch zu betrachten und regelmäßig zu refaktorisieren. Zweitens sollte der MVC (Model-View-Controller)-Ansatz für die Architektur angewandt werden. Die dritte Empfehlung bezieht sich auf das Aneignen der Entwurfsmuster der „Gang of Four“ (GoF).

Von einer überentwickelten Software-Architektur wird hingegen abgeraten. Vielmehr sollte das Startup sich auf die Entwicklung der Alleinstellungsmerkmale konzentrieren und Entwicklungen der Software-Architektur im Rahmen der späteren Weiterentwicklung bzw. Überarbeitung einfließen lassen. Dazu ist eine kontinuierliche Fortbildung über das nötig, was technisch möglich ist. (Demant 2014, S. 238–242)

Es bietet sich darüber hinaus an, eine Qualitätszertifizierung nach ISO 9000 anzustreben. Diese bietet einerseits Kunden und Kooperationspartnern ein gewisses Maß an Vertrauen. Andererseits werden damit intern Informations- und Kommunikationswege optimiert. Dies wiederum führt zu einer höheren Transparenz und somit einem höheren Vertrauen der Mitarbeiter. (Schmidt 2009, S. 190)

## 5.3 Finanzen

### 5.3.1 Finanzielle Planung und Ausweis

#### 5.3.1.1 Buchführung

Mit der weiteren Entwicklung von Startup-Unternehmen reicht der Businessplan als Finanzierungs- und Kontrollinstrument nicht mehr aus. Externe Kapitalgeber wie Venture Capitalists (VCs) erwarten verlässliche Zahlen, von deren Erreichen sie die tranchenweise Ausschüttung zugesagten Kapitals abhängig machen. Solche VCs, Hausbanken sowie gesetzliche Bestimmungen machen einen „Einzelabschluss, der den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung und dem HGB (Handelsgesetzbuch) unterliegt“, zur Pflicht.

Darüber hinaus ist es für Startups, die Tochtergesellschaften z.B. zur Expansion ins Ausland gegründet haben Pflicht, einen Konzernabschluss nach HGB und Publizitätsgesetz (PublG) zu erstellen, in dem alle Unternehmen im Konsolidierungskreis zu einem fiktiven Unternehmen, genannt Einheitsfiktion, zusammengefasst werden.

Kapitalmarktorientierte Unternehmen, die Eigen- oder Fremdkapital an der Börse beschaffen, haben zudem die Möglichkeit, einen Konzernabschluss nach international anerkannten Standards zu erstellen. Solche Standards sind für deutsche Startups insbesondere die International Financial Reporting Standards (IFRS) sowie die US Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP). (Strauß 2015, S. 97–98)

#### 5.3.1.2 Cashflow

Für einen Jahresabschluss nach HGB sind eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) die wesentlichen Bestandteile. Die Bilanz stellt das Vermögen (Aktivseite) und die Mittelherkunft (Passivseite) gegenüber, die GuV stellt hingegen die Aufwände und Erträge gegenüber. Der Nachteil ist, dass diese die Unternehmenssituation nur zu einem Stichtag darstellen. Eine weitere Möglichkeit, Aufschluss über die Herkunft und Verwendung aller liquiditätswirksamen Mittel einer Periode zu erhalten, ist die Cashflow-Rechnung (Kapitalflussrechnung). Für einen Konzernabschluss nach IFRS, US-GAAP und HGB ist sie verpflichtend.

Sie bildet die Zahlungsströme (Cashflows) innerhalb des Startups ab und erlaubt eine Zeiträumbetrachtung, also eine Zuordnung zu einer Periode. Damit lässt sich feststellen, ob und inwieweit das Startup zukünftig in der Lage ist, Zahlungsströme zu erwirtschaften und seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Im Zuge der Fokussierung auf den Unternehmenswert hat diese Methode erheblich an Bedeutung gewonnen. (Strauß 2015, S. 99–103)

#### 5.3.1.3 Operative Planung/Budgetierung

Schon früh - meist im Rahmen der Erstellung des Businessplans - werden strategische Ziele definiert. Zur Erreichung dieser Ziele werden Budgets festgelegt. Die operative

Planung präzisiert die finanziellen Aktivitäten auf einzelne Stellen und Abteilungen und orientiert sich an der Trennung zwischen Formalzielen, die monetäre Ziele wie Kosten der unternehmerischen Tätigkeiten beinhalten, und Sachzielen, die die Ergebnisse dieser Tätigkeiten wie Mengen oder Zeiten zum Ausdruck bringen.

Die wesentlichen Funktionen der Budgetierung sind die Koordination, Prognose zukünftiger Entwicklungen sowie die Motivation von Budgetverantwortlichen, wie in Abbildung 13 dargestellt.

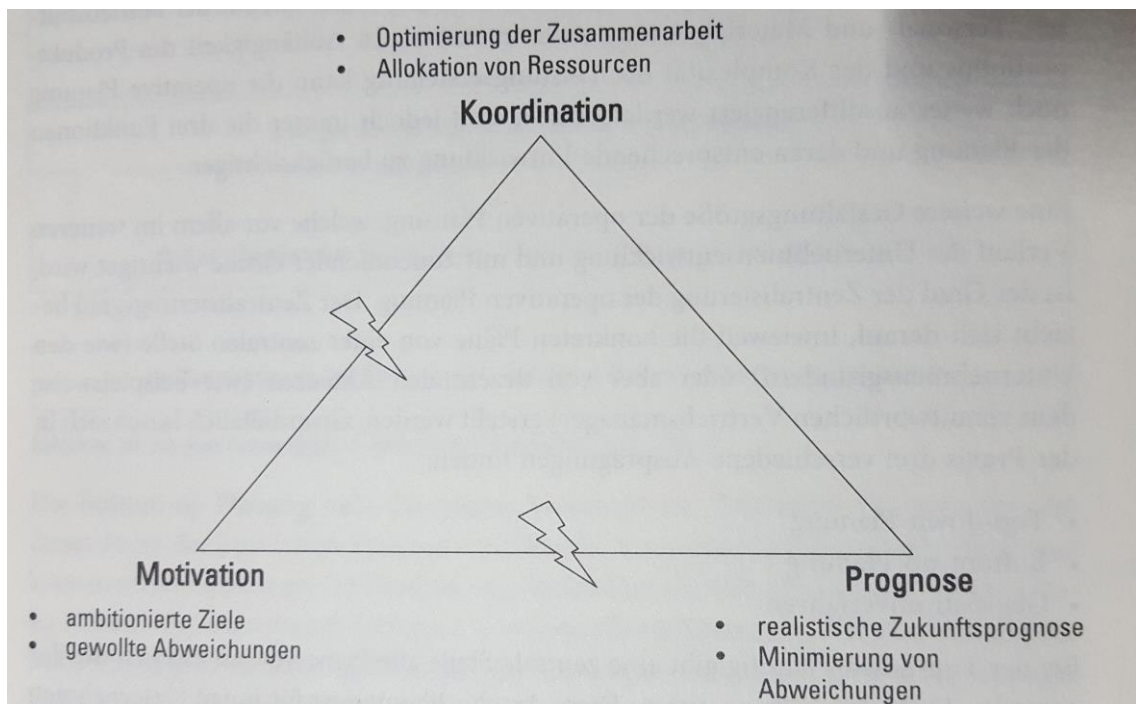


Abbildung 13: Magisches Dreieck der Budgetierung (Strauß 2015, S. 105)

Für die operative Planung in der Wachstumsphase ergeben sich drei Ausprägungen, die sich nach dem Zentralisierungsgrad richten. In der Top-down-Planung gibt die zentrale Stelle (z.B. Gründer) die Pläne vor, nach denen die dezentralen Einheiten agieren. Diese Form wird oft von Startups angewendet, da das spezifische Wissen oft nur bei den Gründern vorhanden ist und Fremdkapitalgeber so die Verwendung Ihrer Mittel einsehen können. Bei einer Bottom-up-Planung erstellen die dezentralen Einheiten, z.B. Vertriebsmanager, die Pläne unter Berücksichtigung lokalen Wissens und geben diese zur Überprüfung, Anpassung und Freigabe an die zentrale Stelle weiter. Das Gegenstromverfahren verbindet Eigenschaften beider Planungsverfahren und bietet die Möglichkeit, lokales dezentrales Wissen mit den zentralen Zielvorstellungen zu vereinen. Hierzu werden zentral Rahmenparameter vorgegeben, innerhalb derer die operativen Pläne von dezentralen Einheiten gestaltet werden. Bei Abweichungen entscheidet die Zentrale unter Berücksichtigung der Begründungen beider Seiten.



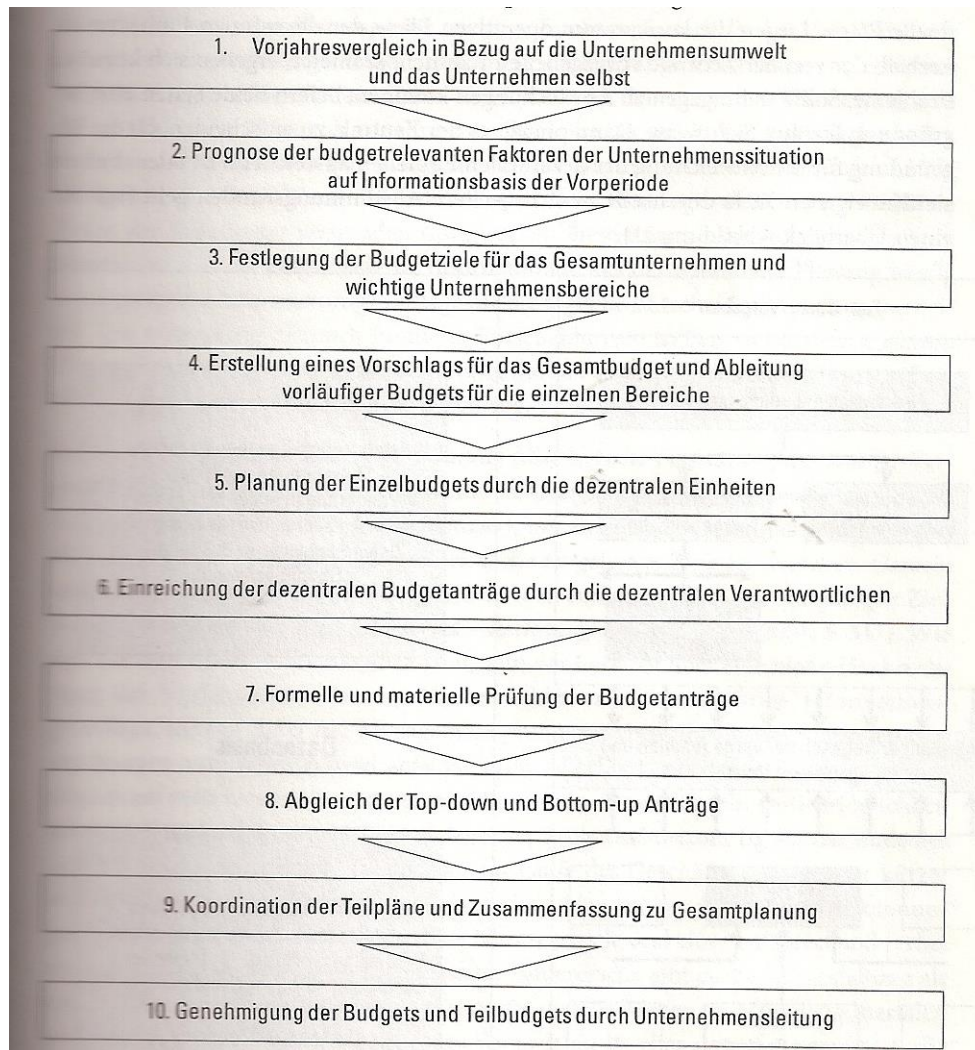


Abbildung 14: Beispiel einer Top-Down-Planung (Strauß 2015, S. 107)

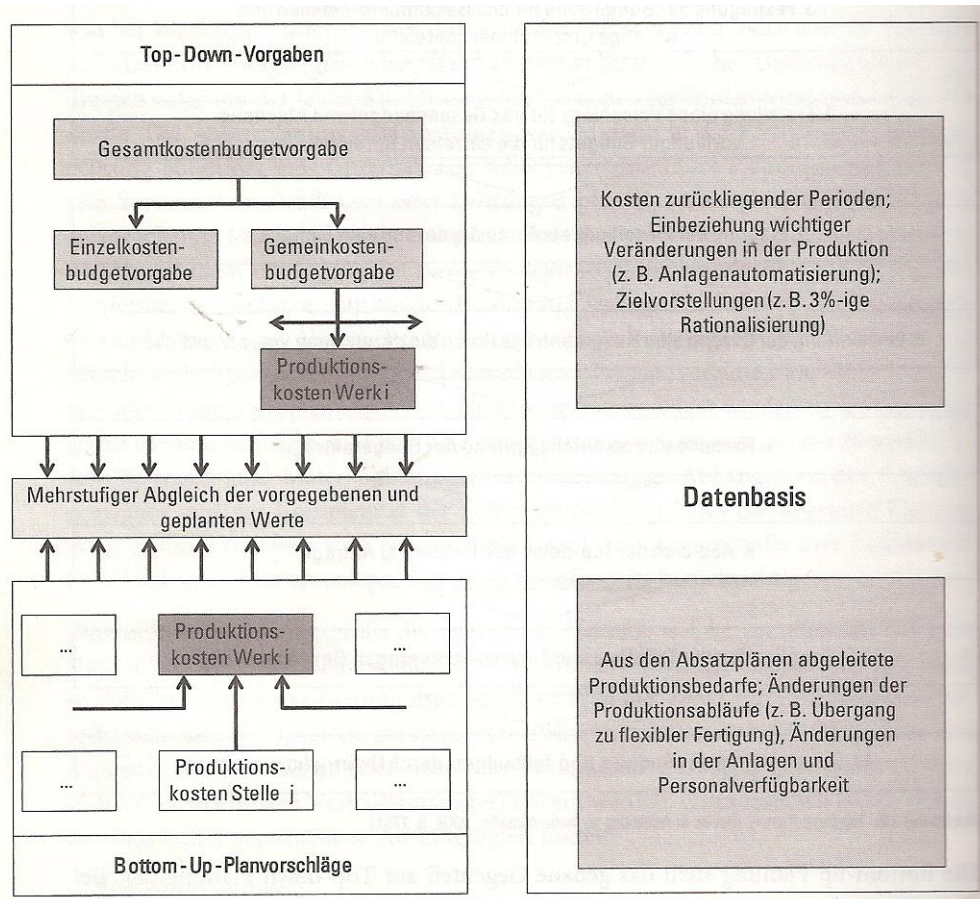


Abbildung 15: Beispiel für das Gegenstromverfahren (Strauß 2015, S. 108)

(Strauß 2015, S. 103–108)

#### 5.3.1.4 Forecasting

Das Forecasting stellt eine Ergänzung zur operativen Planung dar, anhand der unterjährig die Erreichung der Zielvorgaben bewertet werden kann und das Management bei Abweichungen zum Jahresendziel Maßnahmen ableiten kann. Dabei wird zwischen dem »Year End Forecast« unterschieden, bei dem der Prognosehorizont das Jahresende ist und Abweichungen in Bezug auf die Jahresendziele erkannt werden können. Der Prognosehorizont wird dadurch immer kürzer. Andererseits gibt es den »rollierenden Forecast«, bei dem stets für eine gleiche Anzahl an Monaten oder Quartalen prognostiziert wird und so die Umsetzung der Unternehmensstrategie permanent verfolgt werden kann. (Strauß 2015, S. 109)

### 5.3.2 Finanzielle Bewertung

#### 5.3.2.1 Genehmigungsprozess für operative Ausgaben und Kapitalinvestitionen

Mit zunehmendem Wachstum erhöht sich auch der Informationsbedarf zur Steuerung des Startups. In dieser Phase wird das Geschäftsmodell validiert und Fremdkapitalgeber erhöhen den Informationsdruck, um die Rentabilität ihrer Investition zu prüfen. Da-



her wird oft ein Genehmigungsprozess für Ausgaben eingeführt, da mit dem Wachstum des Personals und der Abteilungen der Kontrollaufwand für Ausgaben steigt. Neben Wesentlichkeitsgrenzen, die nicht überschritten werden können oder einer Freigabe durch die Geschäftsleitung bedürfen, werden Entscheidungsparameter formalisiert, anhand derer die Geschäftsleitung normalerweise über die Ausgabe entscheiden würden.

Da jede Entscheidung für eine Ausgabe gleichzeitig die Entscheidung gegen eine andere Ausgabe bedeutet, werden in diesem Rahmen Ausgabemöglichkeiten gegeneinander abgewogen. Hierzu werden durch Investitionsrechenverfahren neben dem absoluten Wert insbesondere die langfristigen Auswirkungen auf die Zahlungsströme betrachtet. (Strauß 2015, S. 111–112)

### 5.3.2.2 Rentabilitätsanalysen

Speziell in Bezug auf Produkte und Kunden und im Zuge der verändernden Strategien von Startups und Fremdkapitalgebern wird eine Rentabilitätsanalyse nötig.

„Unter Rentabilität wird das Verhältnis einer Erfolgsgröße (wie z.B. Umsatz) zum eingesetzten Kapital in einer Rechnungsperiode verstanden.“

Während die Rentabilität der Produkte über eine Deckungsbeitragsrechnung ermittelt werden kann, sollten zur Ermittlung der Rentabilität der Kunden Faktoren wie der Wert der Marke einbezogen werden, wie in Abbildung 16 verdeutlicht:

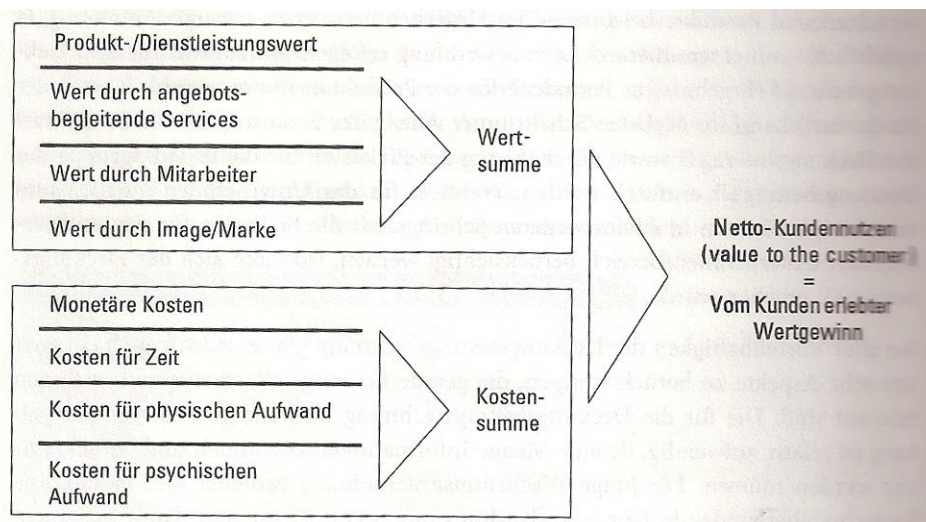


Abbildung 16: Netto-Kundennutzen (Strauß 2015, S. 118)

Auf Basis dieser Analysen können Kunden in verschiedene Gruppen eingeteilt und Produkte und Leistungen gezielt weiterentwickelt werden. (Strauß 2015, S. 115–118)

### 5.3.2.3 Kundenakquisitionsanalyse

Im Rahmen der Professionalisierung sollten Startups analysieren, inwieweit Ausgaben für die Kundengewinnung auch einen Erfolg im Sinne von neuen Kunden bewirken.

Dafür lassen sich Informationen aus der Produkt- und Kundenrentabilität nutzen, um im ersten Schritt die Art der zu gewinnenden Kunden festzustellen. Im zweiten Schritt sollten Käufercharakteristika analysiert werden, um entsprechend zugeschnittene Maßnahmen zur Kundengewinnung dieser Kundentypen abzuleiten. (Strauß 2015, S. 119)

#### 5.3.2.4 Key Performance Indicators (KPI)

Die verschiedenen Bewertungsergebnisse sollten als Spitzenkennzahl bzw. Key Performance Indicator (KPI) verknüpft werden, um die Auswirkungen verschiedener Größen zu verdeutlichen, Ziele zu definieren und eine quantifizierbare Grundlage zur Analyse und Bewertung zu schaffen.

Beispiele für einen Werttreiberbaum und für einen bereichsspezifischen KPI-Baum bieten folgende Abbildungen:

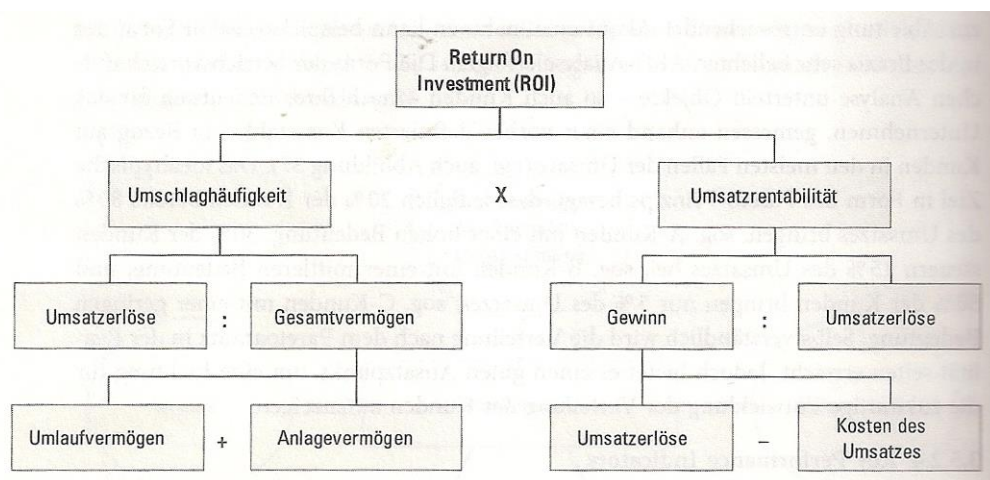


Abbildung 17: Beispiel für einen Werttreiber-KPI-Baum (Strauß 2015, S. 120)

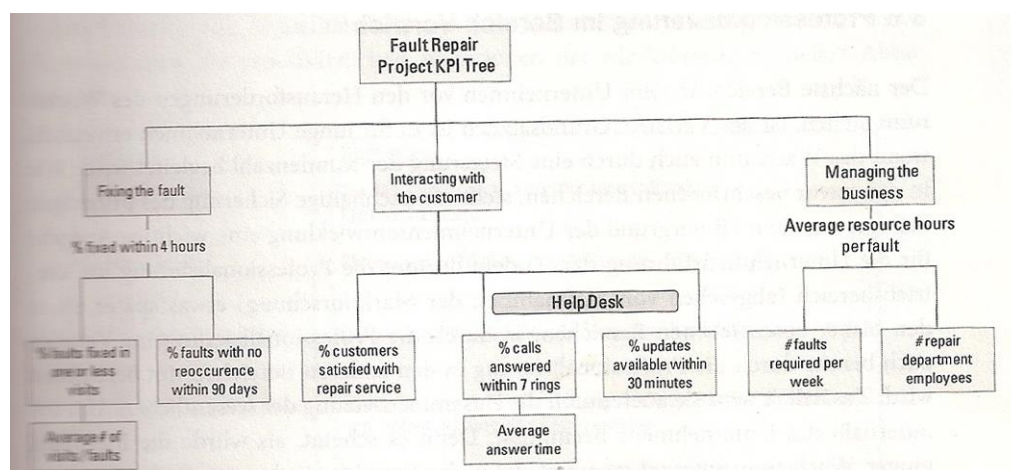


Abbildung 18: Beispiel für einen bereichsspezifischen KPI-Baum (Strauß 2015, S. 121)

Es bietet sich an, für individuelle Aufgabenstrukturen der Unternehmens- und Bereichsleitung KPI-Bäume zu erstellen, die diese Relationen verdeutlichen. Darüber hinaus kann ein solcher KPI-Baum über mehrere Hierarchieebenen hinweg ausgestaltet und

abgeleitet werden. Je konkreter die Ziele dadurch werden, desto mehr eignen Sie sich auch für Mitarbeiter auf niedrigeren Hierarchieebenen.

Eine beispielhafte Struktur für eine solche KPI-Ableitung bietet folgende Abbildung:



Abbildung 19: Beispiel Ableitung von KPIs (Strauß 2015, S. 121)

(Strauß 2015, S. 120–122)

## 5.4 Vertrieb

### 5.4.1 Customer Validation

#### 5.4.1.1 Verkaufsvorbereitung

Im Rahmen des von Blank und Dorf beschriebenen Customer Development Model wird das Modell der Customer Validation beschrieben. Dieses Modell für den Vertriebsprozess orientiert sich am Kunden, stellt primär einen Test zur Validierung des Geschäftsmodells dar und besteht aus den vier Phasen Verkaufsvorbereitung, Verkauf, Produkt- und Unternehmenspositionierung sowie Verifizierung.

Die Verkaufsvorbereitung beginnt mit der Reduzierung der Mehrwerte des Produkts auf eine klare, einprägsame Geschichte. Potenziellen Kunden soll unmittelbar klar werden, warum es sich lohnt, ihr Geld und ihre Zeit in das Produkt zu investieren. Für diese Aufgabe wird das „Product Positioning Statement Template“ nach Geoffrey Moore vorgestellt:

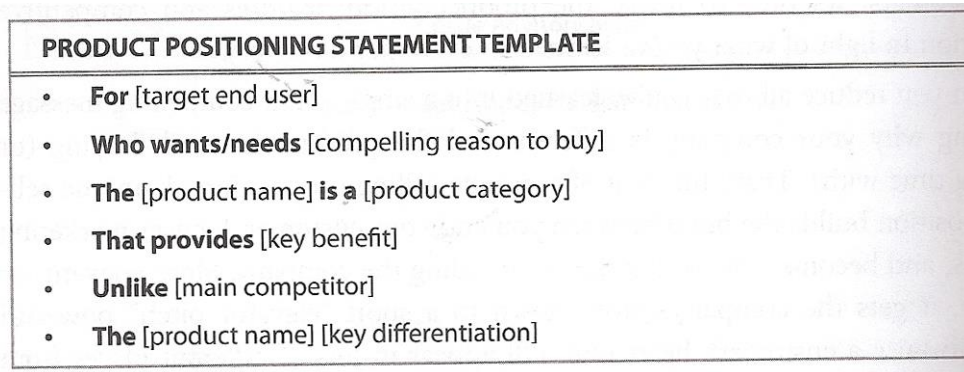


Abbildung 20: Product Positioning Statement Template (Blank und Dorf 2012, S. 294)

Die folgenden Schritte in der Verkaufsvorbereitung werden zum Teil spezifiziert für physische Aktivitäten sowie Aktivitäten für Web und mobile Endgeräte.

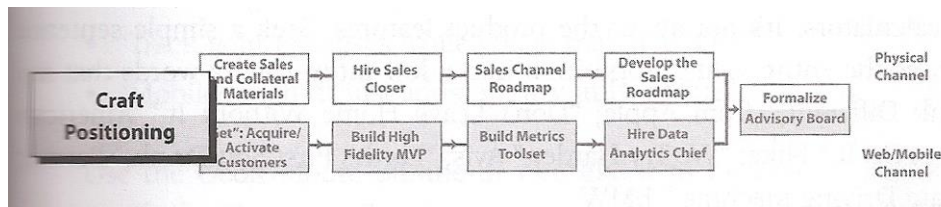


Abbildung 21: Schritte der Verkaufsvorbereitung im Customer Validation Modell (Blank und Dorf 2012, S. 293)

#### 1. Die Erstellung von Verkaufs- und Marketing-Unterlagen (physisch)

Für jeden der Schritte im Kundenakquisitionstrichter (Get Customers Funnel), der aus den Komponenten Aufmerksamkeit (Awareness), Interesse (Interest), Käuferwägung (Consideration) sowie Kauf (Purchase) besteht (siehe Abbildung 22), werden gezielte Unterlagen für einen umfassenden Verkaufsplan erstellt. Diese umfassen eine Präsentation des Kundenproblems und dessen Lösung, Demonstrations-Versionen/Prototypen/Videos, Datenblätter für den Konkurrenzvergleich, Preislisten, Verträge und Informationen über das Preis- und Abbuchungsmodell.

Ein Beispiel für solch einen Verkaufsplan mit den verschiedenen Schritten, Zielgruppen und zu erstellenden Unterlagen zeigt Abbildung 23.



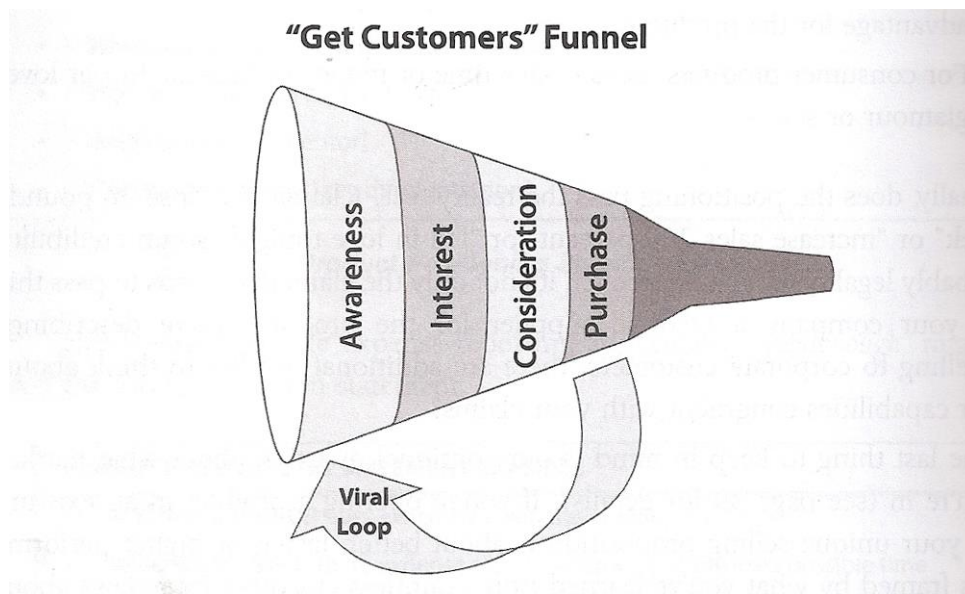


Abbildung 22: Get Customers Funnel (Blank und Dorf 2012, S. 296)

	<b>Awareness</b>	<b>Interest</b>	<b>Consideration</b>	<b>Sales</b>
<b>Early-wangelist Buyers</b>	Corporate website Brochure	General sales presentation(s)	Tailor presentations to each customer	Contacts
	Solution data sheets	White paper on business issue	Analyst report on business problem	Price list
	Influential bloggers	Product Presskit		
	Tech websites	Product brochure	ROI demonstration	
	Direct mail pieces	Viral marketing/ e-mail tools	Follow-up e-mail	
		Product data sheets	Pricing quote form	Thank-you note/e-mail
<b>Technology Gatekeeper</b>	Influential Bloggers	Tech presentation	Tech presentation on specific customer issues	Thank-you note
	Tech websites	Tech white paper	Tech white paper	
		Analyst report on technical problem	Tech overview data sheets with architecture diagrams	

Abbildung 23: Beispiel für einen Verkaufsplan (Blank und Dorf 2012, S. 301)

## 2. Online Tools (Web/mobil)

Die Erstellung von Aufmerksamkeit und Interesse erregenden Internetseiten, Nutzung von Werkzeugen für soziale Medien wie Facebook oder Twitter sowie die Nutzung Werkzeugen für ein kundenorientiertes E-Mail-Marketing fördern die Informationsgewinnung für den Kunden.

## 3. Akquisitionsplan

In einem Akquisitionsplan sollten Aktivitäten zur Akquisition festgelegt werden. Dabei sollte konkretisiert werden, wer welche Aktivitäten unter Verwendung welchen Budgets bis zu einem bestimmten Zeitpunkt messbare Ziele erreichen soll. Ein Beispiel für solch einen Akquisitionsplan bietet folgende Abbildung:

tool	who	what	element	cost	week-4	week-3	week-2	week-1	launch
<b>e-mail blitz campaign</b>	joe	friends/ bought lists	3 e-mail invites each	2,000	buy 3-4 test lists; e-mail platform	outline mails, offers, headlines	finalize creative, lists (x6)	set up, test blast system	launch
<b>small biz ad banners</b>	sue	free trial offer	CPA, banners, e-mails	5,000	identify sites, get rates, ad ideas	start creative, negotiate rates	final ads, need IAB sizes	a/b tests, cut POs	launch
<b>CPA e-mail campaign</b>	sue	free trial offer	mailer gets \$5 per	5,000	talk to mailers, start creative	test first creative with 2 mailers	pick lists, set a/b tests	final, creative cut POs	week 3
<b>public relations</b>	sue	new product news	releases, demos	1,000	call media, offer online demo	more demos start blasts	launch event? Bloggers	interviews, more blasts	keep going
<b>PPC/ adwords</b>	joe	small biz tax savings	2-3 test campaigns	8,000	Brainstorming, shop competitors	layout word track (test jargon)	finalize 3 test campaign	Rotate	
<b>SEO/natural search</b>	joe	optimize website		1,000	select vendor, start asap	change text, metatags	collect links keep adding	optimize	optimize
<b>flyer distribution</b>	all	flyers to small offices	addresses, numbers	500	find bldgs w/small cos, list	draft flyer, offer	book staff, hire temps	plan routes, print flyer	blitz
<b>small biz conference</b>	sue	small booth/ free cd	demo cd at show	2,000	order space, find cheap booth	figure demo CD vs. flyer costs	signage, staffing plan	invite press, get ready	attend

Abbildung 24: Beispiel für einen Akquisitionsplan (Blank und Dorf 2012, S. 308)

Diese Ziele können zum einen durch käufliche Akquise-Werkzeuge wie Suchmaschinenmarketing, E-Mail-Marketing, Blogger oder Affiliate Marketing erreicht werden. Zum anderen kann das Produkt so gestaltet werden, dass es kostenfrei zur Erreichung der Ziele führt. Durch die Möglichkeit, Informationen zu teilen und ggf. Neukunden zum Produkt einzuladen, wird die Mundpropaganda gesteigert.

## 4. Aktivierungsplan

Ein Aktivierungsplan stellt einen A/B-Test dar und soll den potenziellen Kunden, der Interesse am Produkt hat, zum Kauf überzeugen. Er sollte

- zwei Aktivierungsschritte enthalten, mit denen die Kunden überzeugt werden sollen,
- mindestens einen ersten und zweiten Test enthalten, in dem verschiedene Aktivierungsparameter getestet werden, sowie
- einen Erfolgsindikator

beinhalten. Ein Beispiel für solch einen Aktivierungsplan zeigt folgende Darstellung:

Home Page Action	First Test	Second Test	Pass/Fail Test
"Join now" button	Large/ugly vs. small	Change color/blink	>8% improvement
Make comment now	Use large box/button	Add as a pop-up	3% make comments
"Better golf" demo	It's 100% of page	large green box	>5% better signups
"See today's tips"	Present on page	Click to view	>5% better signups
Join-free golf balls	Three balls	Six balls	>25% more signups
"Free forever" offer	Flash/link to signup	Show \$29/year price	10% of views signup
Off Home Page	First Test	Second Test	Pass/Fail Test
3 e-mail followups	"Free forever" offer	3 free golf balls	>8% or >25% better
Phone followup	Thanks for visiting	Sign today/get balls	>20% conversion
Lead gen websites	Come visit/no offer	Signup/get balls	>8 or >25% better
Golf radio ads	Find a tip today	Post a tip today	Users @ <\$1.00 per
Tourney program ad	Get/give tip image ad	You can win \$5000	Users @ <\$0.50 per
Flyers at golf clubs	Post and win prizes	Join and win prizes	Users @ <\$0.50 per
E-mail demo to lists	Post tips and win	Just join to win	Users @ <\$0.50 per

Abbildung 25: Beispiel für einen Aktivierungsplan (Blank und Dorf 2012, S. 319)

Zur Umsetzung des Aktivierungsplans sollten einerseits auf der zum gesuchten Produkt gesuchten Zielseite (Landing Page) Inhalte, Gestaltung, Navigation optimiert werden. Eine solche Landing Page kann Produktdemonstrationen, kostenlose Testversionen, Kontaktmöglichkeiten oder Animationen enthalten. Andererseits sollten ebenfalls E-Mail-Kaskadierung (aufeinander folgende E-Mails an registrierte interessierte Kunden), Preisanpassungen (ggf. erst nach Ablehnung des ursprünglichen Preises) oder auch traditionelle Methoden wie Gewinnspiele, Werbepost oder Telefon-Marketing in Betracht gezogen werden.

##### 5. Verkaufsprofi einstellen (physisch)

In der Regel sind die Gründer von IT-Startups produktorientierte Technologie-Experten. Es sollte als Unterstützung für den Verkauf ein Verkaufsprofi einge-



stellt werden, der sich dafür begeistert Kunden zu gewinnen und entsprechende Fachkenntnisse und Qualitäten mitbringt.

#### 6. Ein ansprechendes MVP (Web/mobil)

Es sollte ein ansprechendes MVP - „minimum viable product“ - erstellt werden. Das Produkt sollte die nötigsten Funktionen haben und einen Ausblick auf zu erwartende oder entwickelnde Funktionen. Dabei sollte es kein unfertiges Produkt sein, sondern basierend auf Analysen aus dem beschriebenen „Customer Development Model“ Ergebnisse aus Kundenbefragungen und -Tests beinhalten und somit eine attraktive Basis-Version für die Kunden darstellen, die bereits zum Kauf anregt.

#### 7. Sales Channel Roadmap erstellen (physisch)

Eine Sales Channel Roadmap konkretisiert für jeden Absatzkanal die Absatzkette, Verantwortlichkeiten, Kosten sowie die Anforderungen an das Management des Absatzkanals. In der Absatzkette sollten je Kanal alle Instanzen aufgeführt werden, die das Produkt vom Unternehmen selbst bis zum Kunden durchläuft. In den Verantwortlichkeiten sollten je Instanz in der Absatzkette die Verantwortlichkeiten der jeweiligen Instanz definiert werden, wie das folgende Beispiel zeigt:

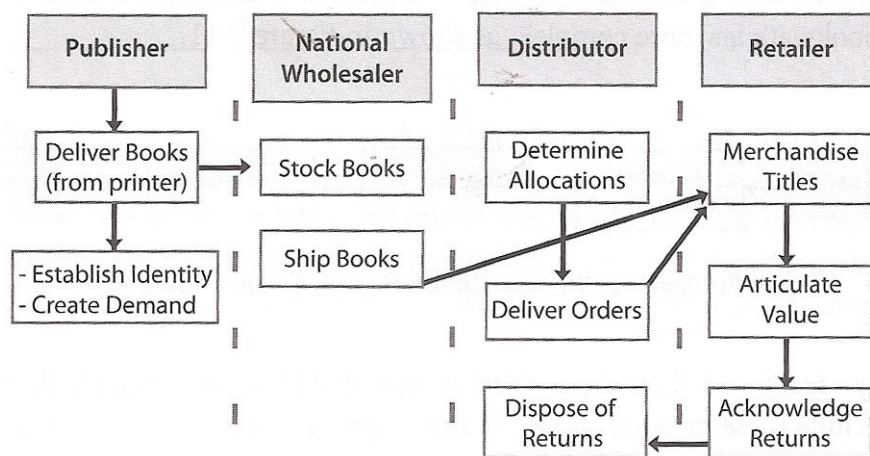


Abbildung 26: Beispiel Sales Channel Roadmap (Blank und Dorf 2012, S. 334)

In den Kosten sollten alle Kosten bezogen auf den Gesamtpreis in der Kette festgelegt und den jeweiligen Instanzen in der Absatzkette zugeordnet werden. Für das Management des Kanals sollten Abweichungen und Änderungen analysiert und dokumentiert werden.

#### 8. Werkzeuge für Kennzahlen aufbauen (Web/mobil)

Um den Erfolg insbesondere bei Produkten im Internet zu messen und entsprechende Parameter zu testen und anzupassen, sollten Kennzahlen anhand den Fragen „wie viele, wie schnell, wie viel, wie gut?“ aufgestellt werden. Bestenfalls sollte das Produkt so konzipiert sein, dass alle Arten von Kennzahlen wie



Klicks, Verweildauer auf bestimmten Seiten, Quelle, etc. gespeichert werden. Im Anschluss sollten die relevantesten Kennzahlen ausgewählt werden. In einer Übersicht, einem sogenannten Dashboard, sollten alle diese wichtigsten Kennzahlen gespeichert, auf einen Blick ersichtlich werden und auf Wunsch genau untersucht werden können. Beispiele für solche Kennzahlen können sein Konversionsraten von Paid und Referred (Earned) Traffic („Conversion Rates“) oder auch Besucherzahlen und Seitenaufruf-Zahlen.

#### 9. Sales Roadmap erstellen (physisch)

Eine Sales Roadmap detailliert jeden Schritt vom ersten Interesse eines potenziellen Käufers bis hin zum Vertragsabschluss und stellt eine Handlungsempfehlung für das Verkäufer-Team dar. Sie besteht aus

- einer Organisations- und Einfluss-Matrix, in der festgehalten wird, welche Instanzen eines potenziellen Kunden für den Kauf in welcher Reihenfolge überzeugt werden müssen:

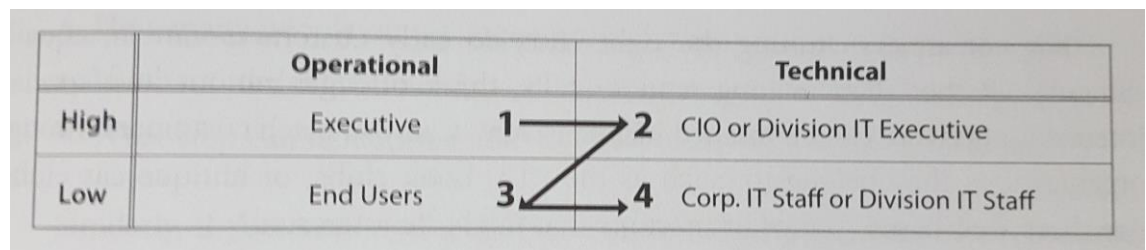


Abbildung 27: Beispiel Organisations- und Einflussmatrix (Blank und Dorf 2012, S. 347)

- einer Kundenakquise-Mappe, in der die verschiedenen Kundensegmente und die Art, wo und wie sie zu erreichen sind, festgehalten werden,
- einer Verkaufsstrategie, die einen wiederholbaren Verkaufsprozess festlegt sowie
- einem Implementierungsplan, der alle Aufgaben auflistet die nötig sind, um den Kauf durch einen interessierten Kunden zu finalisieren.

#### 10. Einen Datenanalysten einstellen (Web/mobil)

Es sollte ein Spezialist für Datenanalysen eingestellt werden, der die gewonnenen Kennzahlen analysiert und entsprechende Handlungen ableitet und empfiehlt. Zu seinem Aufgabengebiet gehören die Optimierung von Kampagnen, Ausarbeitung von Budgetplänen, Auswertung von Marketing-Maßnahmen sowie Forecasts und die Distribution von Daten an relevante Mitarbeiter.

#### 10. Fachbeirat aufstellen

Um qualifizierten Rat einzuholen und Einfluss auf potenzielle Kunden zu nehmen, sollte ein Fachbeirat aufgestellt werden. Wo möglich, sollten hierfür auch potenzielle Kunden eingesetzt werden. Dies kann auf Basis der Aussage erreicht werden, dass das Unternehmen nur von potenziellen Kunden auch den

Rat einholen kann, den es braucht, um diesem Kunden das Produkt zu verkaufen. Ein Beispiel für solch einen Fachbeirat zeigt folgende Abbildung:

	Technical	Business	Customer	Industry	Sales/Marketing
<b>Why</b>	Product Development advice, validation, recruiting help.	Business strategy & Company Building advice.	Product advice & as potential customers. Later as customer conscience & as references.	Bringing credibility to your specific market or technology through domain expertise.	Counsel to help sort out sales, PR, press, and demand creation issues.
<b>Who</b>	Brand name technical luminaries for show, plus others with insight into the problems you are solving and are OK with getting their hands dirty.	Grizzled veterans who have built startups before. Key criteria: you trust their judgment and will listen to them.	People who will make great customers, who have good product instincts, and/or who are part of a customer network.	Visible name brands with customer and press credibility. May also be customers.	Experienced startup marketers who know how to create a market, not just a brand.
<b>When</b>	Day one of company founding and continuing through first customer ship.	Day one of company founding & ongoing.	In Customer Discovery. Identify in phase 1, begin inviting in phases 2 & 3.	In Customer Validation. Identify in phase 1, begin to invite in phase 3.	In Customer Creation. Need diminishes after Company Building.
<b>Where</b>	One-on-one meetings with Product Development staff at company.	Late-night phone calls, panicked visits to their home or office.	Phone calls for insight & 1-on-1 meetings with business and Customer Development staff at company.	Phone calls for insight & 1-on-1 meetings with business and Customer Development staff at company.	One-on-one meetings and phone calls with marketing and sales staff.
<b>How Many</b>	As many as needed.	No more than two or three at a time.	As many as needed.	No more than two per industry.	One for sales, one for marketing.

Abbildung 28: Fachbeirat (Blank und Dorf 2012, S. 353)

Ein solches Fachbeiratsmitglied kann mit prozentualen Anteilen am Unternehmen vergütet werden. Im besten Falle erkaufte sich ein Fachbeiratsmitglied seine Anteile und sein Mitspracherecht in Form von Fremdkapital. (Blank und Dorf 2012, S. 287–355)

#### 5.4.1.2 Verkauf

In der nächsten Phase - dem Verkauf - wird das Produkt verkauft und die Frage beantwortet, ob das Produkt den Kundenwünschen entspricht und die Verkaufsstrategie funktioniert.

Dazu werden folgende Schritte definiert, die sich wie in der vorhergehenden Phase auf physische Produkte sowie Produkte für Web und mobile Endgeräte spezifiziert.

##### 1. Earlyevangelists ausfindig machen (physisch)

In dieser Phase sollten sogenannte Earlyevangelists ausfindig gemacht werden. Darunter werden Kunden verstanden, die die Vision des Unternehmens

und dessen Produkts als Lösung für ein Problem empfinden und darin das nötige Potenzial erkennen. Zugleich sollten diese die Entscheidungsmacht haben, für ein solches Produkt zu bezahlen.

## 2. Pläne und Werkzeuge zur Optimierung vorbereiten (Web/mobil)

In diesem Schritt sollten für die stets fortlaufende Optimierung des Produkts die Pläne und Werkzeuge vorbereitet werden. Dazu zählt

- die Entwicklung einer Kundenoptimierungsstrategie, die die zu optimierenden Parameter festlegt, sowie
- die Auswahl der Werkzeuge, mit der diese Optimierungen umgesetzt werden, wie z.B. A/B-Tests, Usability Tests, Heat Maps, Eye Tracking oder Copy Tests.

## 3. Testverkäufe (physisch)

Als nächstes wird an die im ersten Schritt ausgewählten Earlyevangelists herangetreten, um diese vom Produkt zu überzeugen und einen Kauf zu erreichen. Dazu sollte ein Verkaufsprozess entwickelt werden, der sich über die Phasen

- Recherche über den potenziellen Kunden,
- Erstkontakt,
- Analyse der Person mit der Entscheidungsmacht zum Kauf,
- Analyse des Mehrwerts im eigenen Produkt,
- Individualisierung der Verkaufspräsentation auf den Kunden,
- Darstellung des Kaufprozesses für den Kunden,
- Entwicklung einer Kundenbindung insbesondere zu hochrangigen Mitarbeitern,
- individuelles Angebot

erstreckt. Währenddessen sollten Daten und Informationen zum Verkaufsprozess gesammelt werden. Insbesondere bei negativen Entscheidungen seitens des Kunden ist es wichtig, die Gründe für die Entscheidung zu analysieren, um den Verkaufsprozess zu optimieren.

## 4. Kundengewinnung optimieren (Web/mobil)

Die zuvor erstellten Pläne und ausgewählten Werkzeuge zur Optimierung sollten angewendet werden, um eine große Anzahl an Angeboten, Anreizen, Vereinbarungen und Preisnachlässen zu testen.

## 5. Die Sales Roadmap verbessern (physisch)

Im nächsten Schritt sollte die Organisationsstruktur der potenziellen Kunden analysiert werden, um die Sales Roadmap zu verbessern. Hierzu sollten Ver-

antwortlichkeiten und für die Kaufentscheidung relevanten Personen identifiziert werden, um die Sales Roadmap zu verbessern und deren Erfolg zu validieren.

#### 6. Kundenbindung und Kundenentwicklung optimieren

Verschiedene Arten von Aktivitäten wie direkte Kontaktaufnahme per E-Mail, Twitter oder Telefon, Treueprogramme, Meinungsumfragen, Wettbewerbe, Veranstaltungen oder Informationsmöglichkeiten wie Blogs oder RSS-Feeds sollten genutzt werden, um die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.

Darüber hinaus sollten Kunden weiterentwickelt werden, indem sie zur Weiterempfehlung angeregt oder zu weiteren Käufen motiviert werden. Dazu kann mit mehr oder anderen Angeboten, kurzfristigen Verkaufsaktionen oder höheren Preisnachlässen experimentiert werden.

#### 7. Testvertrieb über Absatz-Partner (physisch)

Sollte das Produkt (auch) über indirekte Absatzkanäle verkauft werden, sollten in diesem Schritt Partner verschiedener Arten und Größen ausgewählt werden und Konditionen ausgehandelt werden.

#### 8. Testvertrieb über Traffic-Partner (Web/mobil)

Im letzten Schritt sollten verschiedene Traffic-Partner analysiert und ausgewählt werden, die potenzielle Kunden auf die Unternehmens-Website locken. Dazu sollten kurze und bündige E-Mails mit klarer Nutzenhervorhebung für den Partner, eine aggressive Zweitkontakt-Strategie, Netzwerke und eine klare Darstellung der Vorteile einer Zusammenarbeit genutzt werden. (Blank und Dorf 2012, S. 357–411)

### 5.4.1.3 Produkt- und Unternehmenspositionierung

In der dritten Phase werden die gesammelten Informationen und Daten ausgewertet, um die Produktpositionierung zu entwickeln und an die Marktform anzupassen, die Unternehmenspositionierung zu entwickeln sowie diese zu validieren.

In der Positionierungsphase sollte auf den Einsatz einer PR-Agentur verzichtet werden. Vielmehr empfiehlt es sich, das Team der Kundenentwicklung in Absprache mit dem Produktentwicklungs-Team für diese Phase einzusetzen, die auf die wichtigen und relevanten gesammelten Informationen zurückgreifen können.

Vor der eigentlichen Positionierung sollte ein externes Audit stattfinden, das die Ansichten über das Unternehmen festhält. Ein Beispiel für solch ein Audit zeigt folgende Abbildung:

External Audit Questionnaire	
<b>Recognition</b>	
<input type="checkbox"/>	Have you heard of the company? Do you know what they do?
<b>Market Focus</b>	
<input type="checkbox"/>	Are there other products in the market similar to the company's?
<input type="checkbox"/>	If so, how are the company's products different?
<input type="checkbox"/>	Which do you like the best? Why?
<input type="checkbox"/>	If not, how would you describe the space the company is in?
<b>Customer Focus</b>	
<input type="checkbox"/>	Are you familiar with the types of customers the company is calling on?
<input type="checkbox"/>	Are you familiar with the kinds of problems these customers have?
<input type="checkbox"/>	Do you believe company's product will solve these problems? How?
<b>Product Focus</b>	
<input type="checkbox"/>	Do you know what the top three features of the company's product are?
<input type="checkbox"/>	Are these "must have" features?
<input type="checkbox"/>	What features must the company get to market in the next release? The next release?
<input type="checkbox"/>	What do you think of the company's core technology? Is it unique? Defensible? How does it compare to others coming into the market?
<b>Positioning</b>	
<input type="checkbox"/>	Have you heard the company describe its positioning? Do you believe it? Is it credible?
<input type="checkbox"/>	Have you heard the company describe its mission? Do you believe it?
<b>Competition</b>	
<input type="checkbox"/>	Who do you think the company will compete with in its first year?
<input type="checkbox"/>	Who do you think are the company's ultimate competitors?
<input type="checkbox"/>	What does the company need to do to win against these competitors?
<b>Sales/Distribution</b>	
<input type="checkbox"/>	Is the company's distribution strategy the right way to reach customers?
<input type="checkbox"/>	Is the company's sales strategy effective?
<input type="checkbox"/>	Does the company have the right pricing? Is it charging too much? Too little?
<b>Strengths/Weaknesses</b>	
<input type="checkbox"/>	What are the strengths of the company? (Product, distribution, positioning, partners, etc.)
<input type="checkbox"/>	What are its weaknesses? (Lack of "whole product," sales, product features, etc.)
<b>Trends</b>	
<input type="checkbox"/>	What technology/product trends should the company worry about?
<input type="checkbox"/>	Who are the key opinion leaders in this technology? Who do you respect?
<input type="checkbox"/>	What business trends should the company worry about?
<input type="checkbox"/>	Who are the key opinion leaders in these business trends? Who do you respect?
<b>Acquisition Information</b>	
<input type="checkbox"/>	What do they think is the best way for the company to get product information to its customers? What do you think influences customers' opinions?
<input type="checkbox"/>	What is the best way for the company to get you to be interested in its products? Can the company call you?

Abbildung 29: Beispiel für ein externes Audit (Blank und Dorf 2012, S. 415)

Folgende Schritte werden in dieser Phase definiert:

#### 1. Produktpositionierung entwickeln

Die in den vorhergehenden Analysen gesammelten Informationen sollten dazu genutzt werden, ein Produktpositionierungs-Statement zu generieren. Ein Beispiel für solch ein Statement bietet folgende Darstellung:



PRODUCT POSITIONING STATEMENT EXAMPLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mobiledough</i> is <b>FOR</b> busy executives who travel a lot</li> <li>• <b>WHO WANT/NEED</b> to do expense reports accurately in the least possible time</li> <li>• And <i>Mobiledough</i> <b>IS AN</b> easy-to-use tool for receipt tracking and expense tabulation</li> <li>• <b>THAT PROVIDES</b> a detailed weekly expense report in under 10 minutes</li> <li>• <b>UNLIKE</b> expense report packages, <i>Mobiledough</i> scans, sorts and totals receipts and presents a near-final report draft for review in 11 popular expense reporting formats</li> </ul>

Abbildung 30: Beispiel für ein ausgefülltes Product Positioning Statement (Blank und Dorf 2012, S. 418)

## 2. Anpassung der Positionierung an die Marktform

Je nach Marktform gestaltet sich die Positionierung unterschiedlich und sollte entsprechend angepasst werden:

- In einem bestehenden Markt sollte herausgearbeitet werden, dass das Unternehmen einzigartig und glaubwürdig ist. Am Produkt sollte insbesondere aufgezeigt werden, welche Vorteile es gegenüber den Konkurrenzprodukten bietet.
- In einem neuen Markt sollten die Unternehmensvision und die Begeisterung für die Idee kommuniziert werden. Das Produkt sollte verständlich erklärt werden.
- In einem Klonmarkt, in dem ein Geschäftsmodell aus dem Ausland in ein anderes Land eingeführt wird, sollte sich das Unternehmen selbst und sein Produkt so darstellen, als könne es die zukünftige Entwicklung voraussehen (auf Grundlage der Entwicklungen im Ausland).
- In einem neu segmentierten Markt, in dem man sich neben vielen weiteren Konkurrenten positioniert, sollten die Unterschiede des neuen Marktsegments und dessen Wichtigkeit für den Kunden erklärt werden.

## 3. Unternehmenspositionierung entwickeln

Ähnlich der Produktpositionierung sollte ein kurzes Statement die Positionierung des Unternehmens festhalten. Darin sollte sich die Mission des Unternehmens widerspiegeln und dem Kunden kurz und bündig verständlich machen, weshalb es dem Unternehmen und seinen Produkten vertrauen sollte.

## 4. Positionierung validieren

Industrieanalysten und Personen mit relevantem Einfluss sollten befragt werden, wie sie die Positionierung des Produktes und des Unternehmens einschätzen. Dabei sollte die Frage geklärt werden, welche anderen Unternehmen ähnliche Lösungen anbieten, wie sich die Unternehmensvision mit dem Markt und

den Kundenanforderungen vereinbaren lassen, wie das Unternehmen sich und seine Produkte am besten positionieren kann, ob die Preise angemessen sind und wie sich diese Preise im Vergleich mit der Konkurrenz verhalten. (Blank und Dorf 2012, S. 413–427)

#### 5.4.1.4 Validierung

In der vierten, letzten und kritischsten Phase der Customer Validation findet die Validierung des zugrunde liegenden Geschäfts- und Ertragsmodells statt. Es findet die Entscheidung statt, ob diese Modelle skalierbar und profitabel sind und entsprechend weitergeführt werden können und das Unternehmen skaliert werden soll, oder ob Anpassungen durchgeführt werden müssen. Diese Phase wird in fünf Schritten durchlaufen:

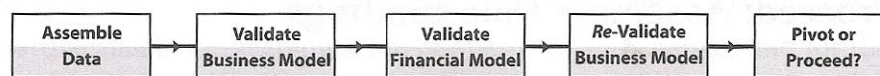


Abbildung 31: Fünf Schritte der Validierung (Blank und Dorf 2012, S. 428)

##### 1. Konsolidierung gewonnener Daten

Die in den vorhergehenden Schritten gewonnenen Daten in Form von Kundenanalysen, Branchenanalysen, Kosten etc. sollten in diesem Schritt zusammengeführt und analysiert werden. Dafür sollte das Gründerteam, ggf. auch zusammen mit Investoren, ein oder mehr Tage Zeit in einem Raum verbringen, in dem an der Wand das "finale" Business Model Canvas dargestellt und durch visualisierte Daten an den anderen Wänden gestützt wird. Hier sollte insbesondere darauf geachtet werden, dass alle relevanten gewonnenen Daten auch in die Konsolidierung eingeflossen sind.

##### 2. Validierung des Geschäftsmodells

Mit den vorhergehenden Tests und der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sollte sich zu diesem Zeitpunkt ein finales Business Model Canvas darstellen. Anhand dessen sollte die Frage beantwortet werden, ob ein funktionierendes Geschäftsmodell entwickelt wurde. Die Antworten darauf bezieht das Team aus den gewonnenen Daten und Testergebnissen, die auf dem Weg der Weiterentwicklung entstanden sind und im vorhergehenden Schritt konsolidiert wurden. Für die Validierung des Business Model Canvas wird folgende Checkliste aufgeführt, die die Kernfragen der einzelnen Segmente auf Basis des Customer Validation-Modells beantwortet:

Business Model Checklist
<p>✓ <b>Value Proposition:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Are customers passionate about long-term product vision? Cannot be translated to be quantified revenue projections?</li> <li>• Do the product features and benefits still make sense? Can they be built within the development budget and timetable?</li> <li>• Did Customer Validation interviews validate the Value Proposition components?</li> </ul>
<p>✓ <b>Customer Segments:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Are the Customer Segments tested and proven can they map?</li> <li>• Are customer needs active or urgent? Can they drive forecasted revenues?</li> <li>• Does the product improve a "day in the life"?</li> <li>• Does the company understand the customer purchase influences and associated costs?</li> </ul>
<p>✓ <b>Value Proposition 2: Market Type</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Did customer feedback confirm the Market Type hypothesis?</li> <li>• Are the cost impacts of the Market Type selection factored in where appropriate?</li> <li>• Is the team confident its Market Type selection will deliver the forecasted customers?</li> </ul>
<p>✓ <b>Channels:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Does the company fully understand the food chain; its responsibilities and costs?</li> <li>• Does the team have confidence in its channel revenue forecasts roadmap?</li> <li>• Are there any important indirect channel costs such as sales reps or promotional fees?</li> <li>• Are the channel partners willing to buy?</li> </ul>
<p>✓ <b>Customer Relationships:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Are "get" plan elements aligned with schedules?</li> <li>• Are the test plans for Get/Keep/Grow complete with schedules and budgets?</li> <li>• Are "get" customers costs affordable?</li> <li>• If a multi-sided markets, have the "get" costs been computed for both sets of customers?</li> </ul>
<p>✓ <b>Cost Structure:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Are all the core company operating and overhead costs (payroll, benefits, rent, legal, overhead) clearly identified?</li> <li>• Are all the product development and manufacturing costs calculated?</li> <li>• What "corporate" costs (legal, accounting, pr, taxes) are forecast?</li> </ul>
<p>✓ <b>Revenue Stream:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Has the company sized its market opportunity?</li> <li>• Has the pricing model volume, demand, purchase frequency and other revenue variables been confirmed?</li> <li>• Does the forecast indicate an increasingly scalable, increasingly profitable business?</li> <li>• Has the team considered the revenue impact of competitive response to the product?</li> </ul>

Abbildung 32: Checkliste zur Validierung des Geschäftsmodells (Blank und Dorf 2012, S. 436)

### 3. Validierung des Ertragsmodells

Dieser Schritt soll vor allem die Fragen beantworten, ob alle Testergebnisse auf ein skalierbares Unternehmen hindeuten und ob die finanziellen Mittel für die Skalierung ausreichen. Eine Handvoll Kennzahlen („Metrics that Matter“) reicht dabei für die Beantwortung dieser Fragen typischerweise aus und sollte den Gründern stets bekannt sein.

Diese Kennzahlen können u.a. sein:

- Kundenakquisitionskosten
- Produktkosten



- Marktgröße
- erreichbarer Marktanteil
- Kundenwert
- Kundenbindungskosten
- Kosten für den Absatzkanal
- durchschnittlicher Verkaufspreis
- erreichbarer Gesamtumsatz
- Anzahl der Kunden im Jahr
- Kosten je Kunde
- mögliche viral akquirierbare Kunden
- Kosten für App-Stores oder Intermediäre wie Amazon
- Monatliche Gesamtkosten

Drei wichtige Punkte sollten bei der Betrachtung solcher Kennzahlen beachtet werden. Zum einen sollten Zeiträume betrachtet werden, die für das jeweilige Startup am meisten Sinn machen. Je länger der Verkaufszyklus, desto länger die zu betrachtenden Zeiträume. Darüber hinaus sollte diese vierte Phase abgebrochen werden und es sollte neu iteriert werden, wenn die Kennzahlen darauf hindeuten, dass zu schnell finanzielle Mittel verbraucht werden. Abschließend sollte genug Zeit für diese Kennzahlenanalyse aufgewendet werden. Sollte hier zu schnell vorangeschritten werden, kann es bei zu wenig Sorgfalt einen tiefen Einschnitt in die Finanzen bedeuten.

#### 4. Re-Validierung des Geschäftsmodells

Es bietet sich an, vor der finalen Entscheidung nochmals das Geschäftsmodell zu validieren. Ab dieser Phase kann sich die Aufgabe des Gründerteams grundlegend von der Suche nach einem Geschäftsmodell zur Ausführung des Geschäftsmodells ändern. Es sollten nochmals alle Faktoren überprüft werden:

- Ist das richtige Nutzenversprechen gewählt?
- Stimmen die Lieferzyklen?
- Ist der Umsatz hoch und die Kosten niedrig?
- Ist das Geschäftsmodell richtig gewählt?

In diesem Schritt sollten nochmals die Entscheidungen in Frage gestellt werden. Auch wenn nach einem langwierigen Prozess eine große Umstellung schwierig sein kann, so sollte sie doch getätigt werden, sofern ein anderes Geschäftsmodell ein besseres darstellen kann.

#### 5. Anpassen oder Fortfahren?

Nachdem alle Daten konsolidiert und ausgewertet wurden folgt die finale Entscheidung. Diese Entscheidung kann sein, dass nochmals über vorhergehende Phasen im Customer Validation Prozess iteriert werden muss, um das optimale Geschäfts- und Ertragsmodell zu erreichen. Sofern alle Kennzahlen jedoch in die richtige Richtung weisen und das Gründerteam, ggf. gemeinsam mit den Investoren, diese Entwicklung bestätigen, so ist das Geschäftsmodell validiert. Es kann fortgeführt werden und das Startup zum Unternehmen skaliert werden. (Blank und Dorf 2012, S. 429–464)

### 5.4.2 Professionalisierung

Für die Professionalisierung des Vertriebs empfiehlt Strauß sechs Kernbereiche:

1. Marktforschung

„Die systematische Sammlung, Aufbereitung und Analyse von Märkten“ wird zu Entwicklungszwecken schon früh professionalisiert und dient dazu, das Produkt und das Geschäftsmodell zu validieren.

2. Kundenzufriedenheitsanalysen

Mit dem Wachstum des Startups sollten Kundenzufriedenheitsanalysen durchgeführt werden, da sich die Kundenstruktur von den Innovatoren hin zu der größeren Gruppe der Early- und Late-Majority ändert, die durch das größere Marktpotenzial auch von mehr potenziellen Konkurrenten zu erreichen versucht werden. Beispielsweise können Informationen zur Kundenzufriedenheit durch ein Beschwerdemanagement gewonnen werden.

3. Customer Relationship Management

Das Customer Relationship Management (CRM) bedeutet eine Ausrichtung des Unternehmens auf die Kunden und kann daher auch „als ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung angesehen werden“. Zur Professionalisierung dieses Bereiches gehört die Dokumentation und Verwaltung, die die Grundlage für ein kundenspezifisches Marketing bilden. Darüber hinaus geht damit oft die Einführung einer CRM-Software einher, die die Kundendaten integriert und zentral bündelt.

4. Sales Manuals

Sales Manuals enthalten zentral einerseits alle Konditionen, zu denen das Produkt durch Vertriebsmitarbeiter verkauft werden kann. Dazu zählen z.B. Preisnachlässe. Andererseits werden Vertriebsstrategie und der Vertriebsprozess erläutert, spezifiziert und standardisiert.

5. Sales Pipeline

Eine Sales Pipeline kann eingesetzt werden, um einerseits die Auftragslage im Unternehmen zu visualisieren. Andererseits ist sie eine Planungshilfe für die zukünftige Situation des Unternehmens. Sie basiert auf abgeschlossenen Ver-

käufen und im Aufbau befindlichen Kundenkontakten und ist abhängig von der Einschätzung der Vertriebsmitarbeiter, die die zukünftige Auftragslage möglichst richtig einschätzen können müssen.

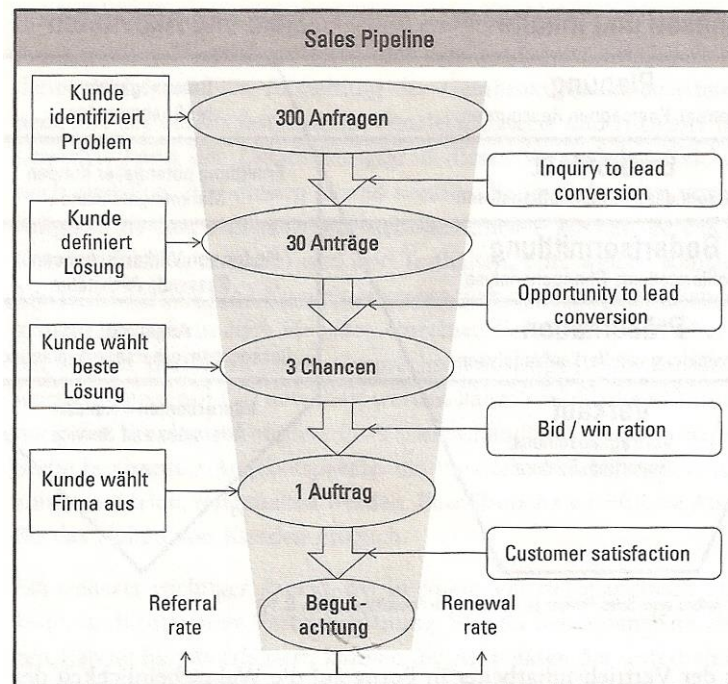


Abbildung 33: Sales Pipeline (Strauß 2015, S. 134)

## 6. Incentivierungsschemata für Vertriebsmitarbeiter

Den Vertriebsmitarbeitern sollten Anreize im Sinne von Provisionen geschaffen werden, um das Produkt möglichst oft zu verkaufen. Dabei kann als Zielgröße alternativ zur Prämienzahlung je Kunde beispielsweise der Deckungsbeitrag herangezogen werden. Dadurch soll verhindert werden, dass günstige Produkte bzw. Produktformen öfter verkauft werden, die leichter zu verkaufen sind, die allerdings nur einen geringen Deckungsbeitrag aufweisen. (Strauß 2015, S. 122–135)

## 5.5 Strategie

### 5.5.1 Holacracy

Mit Holacracy beschreiben Hollmann und Daniels ein „neues organisationales Paradigma“, das ungleich vieler anderer strategischer Methoden und Modelle nicht an eine bestehende Organisation angeknüpft wird, sondern einen Paradigmenwechsel für die Mitarbeiter und die Organisation erwirkt. Es strebt eine höchstmögliche Dynamik und Agilität des Unternehmens an.

Zunächst liegt die Annahme zugrunde, dass im Voraus geplante, auf Unternehmensziele ausgerichtete Handlungen und Aktionen nicht funktionieren können, da emergente Einflüsse nicht vorhersehbar sind. Dies wird anhand dem Beispiel einer Fahrradtour verdeutlicht, in der nicht geplant werden kann, zu welchem Zeitpunkt und zu welcher Geschwindigkeit prognostizierten Hindernissen unter Einhaltung eines bestimmten Winkels des Lenkers ausgewichen werden kann.

Das Holacracy-Paradigma beschreibt eine dynamische Strategie, in der kontinuierlich und transparent die Informationen zur aktuellen Lage des Unternehmens, z.B. KPI, sichtbar gemacht werden. Eine weitere Komponente für die Dynamik ist die maximale Agilität durch komplette Revidierbarkeit, nach der alle getroffenen Entscheidungen jederzeit revidierbar sind. Anstatt bei langwierigen Entscheidungsfindungsphasen auf perfekte Handlungsvorschläge zu warten, müssen solche Vorschläge lediglich der Anforderung entsprechen, zum Weiterarbeiten zu taugen. Diese werden dann in der Realität validiert, wodurch von Push- zu Pull-Methoden übergegangen wird. Anstatt der Realität den Willen aufzuzwingen (Push), wird die Realität genutzt, um das System des Unternehmens an diese Realität anzupassen (Pull) und somit die Entscheidungen zu validieren.

Zur Umsetzung dieses dynamischen Umfelds wird die Unternehmensorganisation in Kreise gegliedert. Ausgehend vom allgemeinen Unternehmens-Kreis (General Company Circle), der die Unternehmensziele verfolgt, werden die Ziele in Sub-Ziele mit geringerer Fokussierungsbreite heruntergebrochen, die von weiteren untergeordneten Kreisen bearbeitet werden. Kreise können dabei aus einzelnen Mitarbeitern oder Mitarbeiter-Teams bestehen. Jeder der Kreise hat ein Führungsglied (Lead Link), das von dem übergeordneten Kreis gewählt wird und die Aufgabe übernimmt, die richtigen Bedingungen zur Erreichung der Ziele des Kreises zu schaffen und Sprachrohr des übergeordneten Kreises ist. Ein Repräsentativglied (Representative Link bzw. Rep Link) wird vom Kreis selbst gewählt und nimmt an Meetings des übergeordneten Kreises teil, um über die Situation in seinem Kreis (Home-Team) zu berichten und förderliche Bedingungen für sein Team zu schaffen. Kreise sind somit selbstorganisierend, aber nicht selbstführend, da die Ziele weiterhin von übergeordneten Kreisen festgelegt werden. Es bildet sich eine sogenannte Holarchie.

Abbildung 9.1: Aufgliederung der Funktionen der Organisation in Kreise

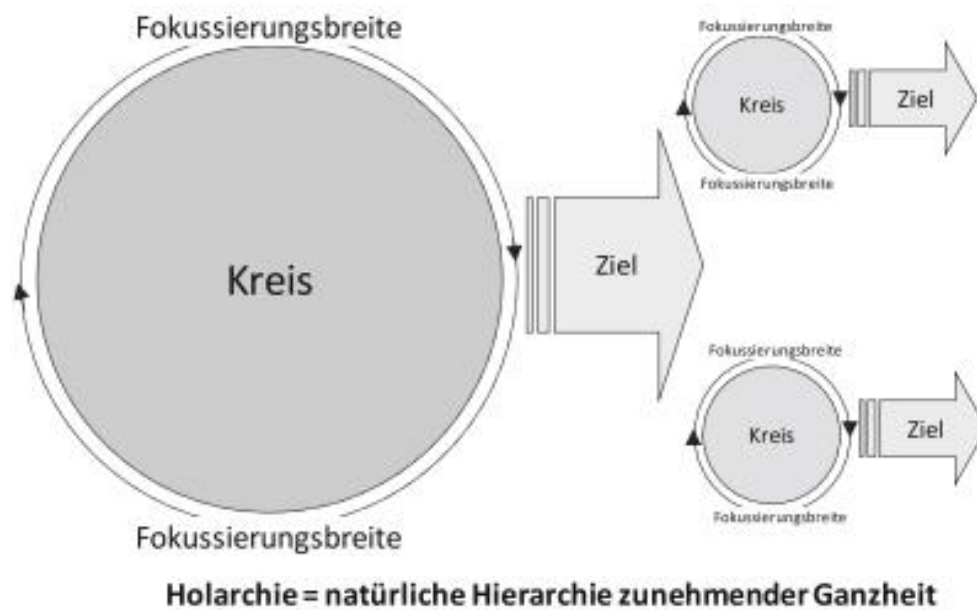


Abbildung 34: Kreise in der Holacracy (Hollmann und Daniels 2012, S. 173)

Ein Beispiel für eine holarchische Struktur in einem traditionellen Organigramm bietet folgende Abbildung:

Abbildung 9.2: Traditionelles Organigramm, überlagert mit einer holarchischen Struktur

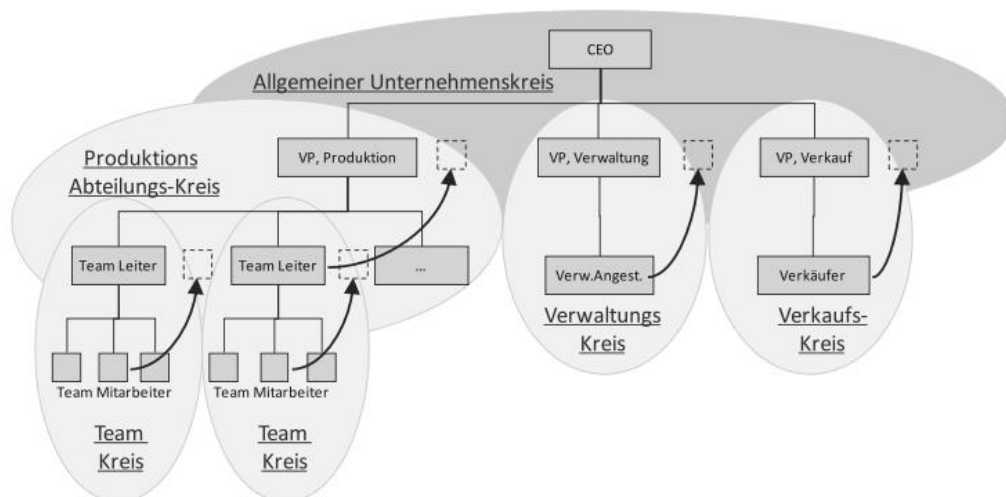


Abbildung 35: Beispiel für eine holarchische Struktur in einem traditionellen Organigramm (Hollmann und Daniels 2012, S. 174)

Die Meetingformen werden in Holacracy in drei allgemeine Formate unterteilt und jeweils vom Rep-Link geleitet:

1. Strategie-Meetings

Strategie-Meetings dienen dazu, das kurze und prägnante Unternehmensziel auf eine konkretere Richtung festzulegen und somit Projekte ins Leben zu rufen, um das Unternehmensziel zu erreichen. Sie werden viertel-, halbjährlich oder jährlich abgehalten.

2. Governance Meetings

Governance Meetings dienen dazu, Rollen, Zuständigkeiten und allgemeine Richtlinien und damit die Art der Zusammenarbeit festzulegen. Sie finden in monatlichem Rhythmus statt.

3. Operative Meetings

Die operativen Meetings konkretisieren die Aufgaben (Next Actions) oder Projekte (die aus mehreren Next Actions bestehen), die zu bearbeiten sind. Die drei Unterformen dieser Meetings sind tägliche Stand-ups, in denen kurz über Status und bevorstehende Aufgaben oder Projekte berichtet wird; wöchentliche Arbeitsmeetings, die regelmäßig einen aktuellen Standpunkt festhalten; sowie Ad-hoc-Meetings, die einberufen werden wenn es die Situation erfordert.

Eine weitere Besonderheit von Holacracy ist, dass bestehende Regeln gebrochen werden sollen, wann immer es erforderlich ist. Diese Regel hat die Bedingungen, dass man darauf vorbereitet sein muss, die Balance wieder herzustellen, und dass wiederkehrende Regelbrüche in einem Governance-Meeting thematisiert werden müssen. (Hollmann und Daniels 2012, S. 158–181)

Holacracy verändert die klassischen hierarchischen Top-Down Organisationsmodelle hin zu flacheren, eigenverantwortlichen Kreisen. Mitarbeiter in einer Holacracy-Organisation bekommen laut dem CEO von Zappos, einem führenden Startup mit Holacracy-Organisation, mehr Verantwortung zugestanden, arbeiten schneller und flexibler und können ihre Talente und Leidenschaft zur Geltung zu bringen:

*„Self-organization is about moving faster, being more responsive and adaptable, and enabling employees' talents and passions to shine. [...]“*  
(Coleman 2015)

Die Einführung von Holacracy für Startups wird frühzeitig empfohlen. Insbesondere die Gestaltung der Meetings und die Definition von Rollen nach dem Holacracy-Prinzip eignen sich für Startups. (Graber 2016)

### 5.5.2 7 Strata of Strategy

Für die Strategieentwicklung stellt Harnish das Konzept der 7 Strata of Strategy (7 Strategieschichten) vor. Es stellt einen Vorgehensplan für das Management-Team dar, um eine konkurrenzfähige und starke Strategie zu entwickeln und aufrecht zu erhalten.

Um die Strategie nach diesem Konzept auszuarbeiten, sollte ein Team von 3-5 Personen zusammengestellt werden. Diesem Team kommt zudem die Aufgabe zu, die Strategie in wöchentlichen Meetings an aktuelle Entwicklungen anzupassen.

Die sieben Strategiepunkte sind:

1. Worte, die wir besitzen (Words You Own)

Es sollten anhand von Suchmaschinen die Worte im Marktsegment gefunden werden, die von potenziellen Kunden lediglich mit dem eigenen Produkt assoziiert werden sollten. Als Beispiel werden "driving experience" von BMW, "safety" für Volvo oder Facebook als Wort, das gar aus dem Eigenname besteht, genannt. Hintergrund ist es, die Auffindbarkeit des Produkts in Suchmaschinen zu fördern. Um dies zu stützen sollten begleitende Maßnahmen wie Videos, Case Studies oder Whitepapers erstellt werden, die das Produkt beim Kunden bekannt machen.

2. Sandkasten und Markenversprechen (Sandbox and Brand Promises)

Hier werden vier Kernfragen beantwortet. Erstens muss geklärt werden, wer die Kunden sind und wo diese Kunden zu erreichen sind. Dazu können Personas genutzt werden, anhand derer Kundengruppen definiert werden können. Zweitens muss verdeutlicht werden, was das Produkt dem Kunden bietet. Dazu sollten nicht nur die technischen Fakten verdeutlicht werden, insbesondere auf emotionaler Ebene sollte dem Kunden der Mehrwert deutlich werden. Drittens sollten die Markenversprechen definiert werden, die dem Kunden das Vertrauen geben, das Produkt von dieser Marke zu erwerben. Viertens sollten diese Markenversprechen messbar gemacht und kontinuierlich überwacht werden, um das Markenversprechen und damit das Kundenvertrauen zu wahren.

3. Garantie bezüglich Markenversprechen (Brand Promise Guarantee)

Das Markenversprechen sollte mit einer Garantie unterstrichen werden. Dies kann zum Beispiel in Form einer Rückerstattungsoption passieren, die bei Nichteinhaltung eines Versprechens die Rückerstattung garantiert. Dies stärkt zum einen das Vertrauen des Kunden, zum anderen steigert es die Motivation, die Markenversprechen einzuhalten.

4. Strategie in einem Satz (One-Phrase Strategy)

In einem Satz sollte festgehalten werden, welche Eigenschaft des Unternehmens bzw. Produkts die Profitabilität des Unternehmens fördern. Es kann durchaus sein, dass man nur einen kleinen Marktanteil erreicht, der jedoch einen hohen Umsatz ausmacht. Der Fokus sollte dabei auf perfekter Qualität in einem Spezialgebiet liegen, anstatt zu versuchen, jeden in jedem Bereich zu zufrieden zu stellen.

5. Aktivitäten/Prioritäten (Differentiate Activities)

Es sollten drei bis fünf Kernaktivitäten zusammengefasst werden, die die Besonderheit und damit den Erfolg des Geschäftsmodells ausmachen. Diese Gesamtheit der Kernaktivitäten sollten sich entsprechend von der Konkurrenz abheben, um den Mehrwert zu verdeutlichen.

#### 6. X-Factor (X-Factor)

Um einen hohen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten zu erreichen, sollte man einen sogenannten X-Faktor ausfindig machen. Dieser X-Faktor beschreibt einen besonderen Umstand beispielsweise in der Branche oder im Verkaufsprozess, den man als Unternehmen lösen kann. Er bietet die Möglichkeit, 10x-100x besser zu funktionieren als die Konkurrenz und deren Produkt/e.

#### 7. Profit pro X (Profit per X)

Es sollte eine bestimmte Kennzahl (KPI) definiert werden, anhand der sich der Gesamtunternehmenserfolg kontinuierlich messen und nachverfolgen lässt. Dies kann beispielsweise der Profit pro Kundentermin sein. Darüber hinaus sollte der BHAG (Big Hairy Audacious Goal) festgelegt werden, eine Kennzahl, mit der das Unternehmensziel in 10 bis 25 Jahren festgelegt wird, das man zu erreichen anstrebt.

Die Ergebnisse dieser sieben Schritte werden in die folgende Übersicht eingetragen und können so kontinuierlich geprüft und angepasst werden:



Strategy: 7 Schichten

Name Unternehmen:

Worte die wir "besitzen"

Sandkasten und Markenversprechen

Wer/Wo Zielkunden	Was (Produkt und Service)	Markenversprechen	KPIs

Garantie bezüglich Markenversprechen (katalytischer Mechanismus)

Strategie in EINEM Satz - (Schlüssel um Geld zu verdienen)

Aktivitäten/Prioritäten (3-5)

X-Factor (10-100facher Vorteil)

Gewinn pro X (Business-Motor)	BHAG® (10 -25 Jahresziel)

Gazelles Growth Tools™ v3.3 – 12.12.14 (GER) For use by Gazelles International Coaches. ©2015 Gazelles, Inc. BHAG is a Registered Trademark of Jim Collins and Jerry Porras. 7

Abbildung 36: 7 Strata of Strategy (Harnish 2014, S. 87)

(Harnish 2014, S. 107–122)

### 5.5.3 One-Page Strategic Plan

Der One-Page Strategic Plan (OPSP) ist ein von Harnish eingeführtes Konzept, um alle Kernelemente der Strategie in einer Übersicht zusammen zu fassen. Der OPSP ist wie folgt aufgebaut:

Abbildung 37: One-Page Strategic Plan (Harnish 2014, S. 127)

Der OPSP ist einerseits ein Framework, das die Unternehmensvision in einer einheitlichen Form ausführt. Andererseits ist der OPSP ein Werkzeug, um die Unternehmensvision stets aktuell zu halten. Er besteht aus einem oberen Teil (People & Process), einem Hauptteil aus sieben Spalten, und einem unteren Teil mit einer SWT-Analyse, die eine Erweiterung der SWOT-Analyse darstellt und diese ersetzen soll. Nachfolgend werden diese drei Teile erläutert. (Harnish 2014, S. 125–135)

#### 5.5.3.1 Oberer Teil (People & Process)

Im oberen Teil werden einerseits KPI-Ziele bezüglich der Menschen aufgeführt, die zur Steigerung des Ansehens des Unternehmens beteiligt sind. Hierzu gehören KPI in den Bereichen Mitarbeiter (Employees, z.B. Zufriedenheit), Kunden (Customers, z.B. Net Promoter System) als auch Anteilseigner (Shareholders, z.B. Unternehmensbewertung). Andererseits werden KPI-Ziele bezüglich der Prozesse aufgeführt, die zur Erreichung der Unternehmensziele relevant sind. Hierzu gehören Eigenfertigung/Fremdbezug (Make/Buy, z.B. Kosten), Verkauf (Sell, z.B. Umsatz) und Dokumentation (Recordkeeping, z.B. Relevanz von Daten).

Beide Seiten haben eine Interdependenzbeziehung und bedürfen deshalb einer Gewichtung und Balance. Regelmäßiges Feedback soll hier helfen, diese Balance aufrecht zu erhalten. (Harnish 2014, S. 135)

#### 5.5.3.2 Hauptteil

Der Hauptteil des OPSP besteht aus (von links nach rechts) sieben Spalten, die folgende Punkte beinhalten:

1. Unternehmensleitbild (Core Values/Beliefs)

In dieser Spalte wird das Unternehmensleitbild festgehalten, das die Unternehmenskultur und damit die Entscheidungsgrundlagen beschreibt.

2. Gründe der Unternehmung (Purpose, Profit per X, and BHAG)

Die zweite Spalte dient der Begründung, weshalb das Unternehmen am Markt teilnimmt. Diese Gründe werden im Purpose-Teil festgehalten, während darunter die Maßnahmen und Ziel-Kennzahlen (Profit per X, BHAG) aufgeführt werden, die diese Unternehmung begründen.

3. Marktziele (Targets, Sandbox and Brand Promises)

Die dritte Spalte definiert Marktziele für das Unternehmen. Dazu zählen das Planungsziel (Future Date), das Umsatzziel (Revenue), Gewinnziel (Profit) und Ziel-Marktanteile (Mkt Cap/Cash). Darüber hinaus werden hier Kundengruppen, erforderliche Aktivitäten zur Erreichung der Ziele (z.B. Akquisitionen, Internationalisierung), als auch Marktversprechen und deren KPIs aufgeführt.

4. Unternehmensziele (Goals)

Die vierte Spalte dient der Definition der Unternehmensziele für das kommende Jahr. Dazu werden wichtige Finanzkennzahlen definiert. Darüber hinaus werden die Aktivitäten aufgeführt, die zur Erreichung dieser Ziele führen. Im unteren Teil wird das wichtigste Ziel als KPI aufgeführt, das es zu erreichen gilt. Farbliche Abstufungen dieses Ziels können ein Indikator für die Leistungsfähigkeit sein.

5. Aktivitäten (Actions)

Die fünfte Spalte ähnelt der vierten Spalte der Unternehmensziele und hält die wichtigsten Ziele und die Aktivitäten fest, die zur Erreichung dieser jeweils gegenüberliegenden Ziele führen sollen. Die wichtigsten Aktivitäten - sogenannte Rocks - sollen hier ebenfalls der Priorisierung dienen.

6. Pläne bei Erreichung der Ziele (Theme, Scoreboard Design, and Celebration/Reward)

Diese Spalte soll dem OPSP einen Charakter geben, indem hier neben dem Unternehmensziel mit der höchsten Priorität (Spalte 5) dem Quartal ein Name gegeben wird und dargestellt wird, wie die Erreichung des Unternehmensziels visualisiert werden soll. Darüber hinaus wird festgehalten, wie die Erreichung der Ziele gefeiert wird und welche Belohnung für das Erreichen der Ziele ausgelobt wird.

7. Eigene Verantwortung (Your Accountability)

In dieser letzten Spalte werden persönliche Ziele der Mitarbeiter festgehalten, die zur Erreichung der allgemeinen Unternehmensziele nötig sind. Dies gibt dem einzelnen Mitarbeiter einen Anreiz, zum Unternehmenserfolg beizutragen. (Harnish 2014, S. 129–134)

#### 5.5.3.3 Unterer Teil (SWT-Analyse)

Im unteren Teil des OPSP wird das Konzept der Alternativen SWT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Trends) vorgestellt, das das traditionelle Konzept der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) substituiert.

Neben den traditionellen ersten beiden Komponenten, den Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses), soll die Trends-Analyse dazu dienen, die für das strategische Management wichtigeren externen Einflüsse festzuhalten. Dies können signifikante Änderungen in Technologie und Vertrieb, Innovationen oder Änderungen im Nutzer- und Konsumverhalten sein. Diese Trend-Analyse inhäriert die Chancen und Bedrohungen, die sich für das Unternehmen ergeben. (Harnish 2014, S. 138–139)

## 6 Erkenntnisse aus der Untersuchung von Best Practices aus Literatur-Recherche

In der vorliegenden Untersuchung wurden Methoden aus Fachliteratur untersucht, sich als IT-Startup auf Wachstum vorzubereiten und dieses Wachstum zu fördern. Dabei wurden die Bereiche Personal, Produkt, Finanzen, Vertrieb und Strategie beleuchtet, in die sich der Aktionsrahmen bei der Skalierung eines IT-Startups unterteilen lässt, wenngleich viele Ansätze und Konzepte aus bestimmten Bereichen oft korrelative Auswirkungen auf andere Bereiche haben. So gehen beispielsweise Maßnahmen in der Personalentwicklung oft mit strategischen Anpassungen einher und umgekehrt.

Als erstes aufgeführt wurde der Bereich Personal, dem in der Fachliteratur viel Bedeutung zugeschrieben wird und auf den ein entsprechend hoher Fokus gelegt wird. Die Wahl der richtigen Mitarbeiter, so lässt sich einvernehmlich feststellen, ist von hoher Bedeutung für das Wachstum und den Unternehmenserfolg. Mitarbeiter sollten einerseits die technischen Kenntnisse haben, die das IT-Startup für die Umsetzung seiner Ideen benötigt. Vielmehr jedoch ist die Eigenschaft der Mitarbeiter, sich in die Unternehmenskultur zu integrieren und die Werte und Vision des Unternehmens anzunehmen, von Bedeutung. Während technische Fertigkeiten ausgebaut und angepasst werden können (und sollten), ist die persönliche Einstellung des Mitarbeiters und somit dessen Identifizierung mit dem Unternehmenszweck und damit einhergehende Motivation eher eine Konstante denn eine Variable, deren Änderung einerseits schwierig, andererseits nicht empfehlenswert ist, da sie einen hohen Ressourcenaufwand für beide Seiten – Arbeitgeber wie Arbeitnehmer – bedeutet.

Während ein (IT-)Startup meist aus einer innovativen Idee im Hinblick auf Technologie, Geschäftsmodell oder Kundennutzen heraus entsteht, ist die Skalierung eines IT-Startups mit der regelmäßigen Analyse der Umwelt und der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Validierung des Produktes verknüpft. Da neue Produkte von IT-Startups stets eine Lösung für ein real existierendes Problem von potenziellen Kunden darstellen, sollten solche Produkte auch stets nahe an diesen Kunden entwickelt und anhand von Nutzeranalysen in Nutzen und Qualität validiert werden. Das Customer Validation Model bietet hier einen fundierten Ansatz, um eine solche Entwicklung zu systematisieren und standardisieren.

Im Bereich der Finanzen ist bei der Skalierung von IT-Startups insbesondere Wert auf Professionalisierung zu legen. Die wachsende Anzahl an Stakeholdern, zunehmende steuerliche Verpflichtungen und zunehmende Anzahl an Kunden macht es zwingend notwendig, die finanziellen Entwicklungen perfektionistisch zu dokumentieren und analysieren. Wenngleich Gründer(-Teams) Erfahrungen im finanziellen Bereich haben mögen und entsprechende Kenntnisse für die Skalierung benötigen, ist es empfehlenswert, erfahrene Mitarbeiter und/oder externe Berater für ausschließlich diesen Zweck einzusetzen.

Um den Vertrieb zu skalieren und professionalisieren, sollten IT-Startups schon frühzeitig, auf Basis des Customer Validation Model, ihr(e) Produkt(e) nahe am Kunden testen und durch entsprechende Tests und Analysen validieren. Die Entwicklung eines Minimal Viable Products (MVP) – einem funktionierenden Prototyp mit den minimal von Kunden geforderten Funktionen – und dessen Validierung mit Testkunden wird empfohlen, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen, ggf. zu wecken und somit auch eine virale Vermarktung zu ermöglichen. Das Einbeziehen der Kundenanforderungen insbesondere in der Testphase kann große Werbeeffekte erzielen und das Produkt somit bei relevanten Kunden interessant und bekannt machen. Der Einsatz von Experten im Vertrieb, die mit Leidenschaft für das Produkt und den Vertrieb auf Basis von zuvor erstellten Verkaufsunterlagen und ausgehandelten Konditionen vertreiben, ist ein weiterer wichtiger Faktor für die erfolgreiche Skalierung von IT-Startups.

Um das Unternehmen strategisch zum erfolgreichen Wachstum und Erfolg zu führen, wurde das neuartige ganzheitliche Konzept der Holacracy vorgestellt, das eine rollenbasierte Aufgabenverteilung beinhaltet und den Fokus auf die Selbstorganisation von Mitarbeitern nach vorgegebenen Unternehmenszielen und –Kennzahlen (KPI) legt. Hier wird der Erfolg mitunter abhängig gemacht von der Leistung der einzelnen Kreise und somit wiederum von der Motivation der Mitarbeiter. Für die hohe Motivation der Mitarbeiter ist es entscheidend, diese am Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen. Dazu zählt größtmögliche Transparenz, die Beteiligung an Entscheidungen und die Würdigung von Erfolgen. Alle Mitarbeiter eines Unternehmens sollten daher über die aktuellen Entwicklungen und Trends im Unternehmen und in dessen Umfeld, insbesondere aber auch über die Vision und die Ziele stets auf dem Laufenden gehalten werden und durch diese Integration ein Verantwortungsgefühl für den Unternehmenserfolg entwickeln.

Eine Kombination dieser reziproken Maßnahmen – die Auswahl der richtigen Mitarbeiter, die Beteiligung an Entscheidungen und Erfolgen, die transparente Führung, die Professionalisierung der Finanzen, die Einbindung der Kunden in die Entwicklung und die fortlaufende Weiterentwicklung von Personal, Produkt und Strategie bilden die Grundlage für die erfolgreiche Skalierung von IT-Startups.

## 7 Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Untersuchung wurden Methoden aus Fachliteratur untersucht, mit denen man sich als IT-Startup auf Wachstum vorbereiten und dieses Wachstum fördern kann. Wenngleich das Prinzip IT-Startup als solches wahrlich kein neues ist – jedes heute etablierte (IT-)Unternehmen befand sich in einer Gründungs- bzw. befindet sich in einer Wachstumsphase – hat der Begriff etwa seit der Jahrtausendwende an Bedeutung gewonnen und sich in den vergangenen Jahren nicht nur zur Beschreibung eines Wachstumsunternehmens entwickelt, sondern steht heute insbesondere auch für ein modernes, kreatives, dynamisches, innovatives und zum Teil alternatives Umfeld, in dem neben innovativen Produkten und Geschäftsmodellen auch neueste Erkenntnisse aus verschiedenen Forschungsgebieten Einfluss finden und alternative Konzepte ausprobiert werden. Besonders hervorzuheben und zu würdigen ist die Erkenntnis, dass Mitarbeiter wie Unternehmen die zweckbehaftete Beziehung eingehen, Probleme von anderen Menschen zu lösen, und sie hierfür charakterlich zueinander passen müssen. Gerade in Zeiten von sozialen und digitalen Medien werden durch einen Fokus auf Kunden und Mitarbeiter Synergieeffekte hervorgerufen, die zum Unternehmenserfolg und Wachstum beitragen. Solche Effekte lassen sich beispielsweise im Employer Branding, Social Media Marketing und in der Reputation beobachten: während negative Schlagzeilen und Erfahrungen Einzelner große Auswirkungen haben können, können sich Unternehmen mit hohen ethischen und ökologischen Werten einer positiven Resonanz und damit einem erhöhten Zulauf erfreuen.

In dem dynamischen Umfeld, in dem sich IT-Startups heute bewegen, ist die Rückbesinnung auf solche Werte lobenswert und für den Erfolg maßgeblich. Viele neue Konzepte wie Sales Hacking, spiralförmige Führung oder demokratisch gewählte CEOs bezeugen die Dynamik im Bereich der IT-Startups, konnten allerdings aufgrund ihrer Neuwertigkeit und fehlender wissenschaftlicher Erkenntnisse noch nicht in diese Untersuchung einbezogen werden. Sie versprechen allerdings eine Fülle von weiteren Konzepten, die in naher oder ferner Zukunft in die Forschung eingehen werden und zeigen werden, inwieweit Skalierung von IT-Startups sich tatsächlich planen und steuern lässt und inwieweit es doch der Umweltfaktor ist, der zum Erfolg beitragen muss. Durch regelmäßige Beobachtung der Trends und Entwicklungen und die entsprechende strategische Justierung jedoch – so kann man festhalten – lassen sich Wachstum und Erfolg eines IT-Startups in die richtige Bahn leiten.

## Literaturverzeichnis

Arnold, Hermann (2016): Der Chef der Zukunft agiert im Hintergrund, wird demokratisch gewählt und ist zu 30 Prozent weiblich. Haufe. Online verfügbar unter <http://vision.haufe.de/blog/chef-der-zukunft/>, zuletzt aktualisiert am 13.01.2016, zuletzt geprüft am 21.01.2016.

Blank, Steve; Dorf, Robert (2012): The startup owner's manual.

Blumberg, Matt; Hindi, Hanny (2013): Startup CEO. A field guide to scaling up your business. Hoboken, NJ: Wiley (Startup revolution). Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=631143>.

Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister e.V. (BAP) (17.04.2015): Statistisches Bundesamt: Homeoffice bleibt Ausnahme. Heine, Ulrike, Tel. +49 30 206098 - 30, Fax +49 30 206098 -39. Online verfügbar unter <http://www.personaldienstleister.de/presse/pressemitteilungen/detail/article/statistische-s-bundesamt-homeoffice-bleibt-ausnahme.html>, zuletzt geprüft am 21.01.2015.

Coleman, Alison (2015): Holacracy: Startups Can Learn From Zappos, Says CEO Tony Hsieh. Forbes. Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/alisoncoleman/2015/07/16/holacracy-startups-can-learn-from-zappos-says-ceo-tony-hsieh/#157aea1e5210>, zuletzt aktualisiert am 16.07.2015, zuletzt geprüft am 06.03.2016.

Demant, Christian (2014): Erfolgreich ein Software-Startup gründen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg (Tipps und Erfahrungen eines versierten Unternehmers).

Dhillon, Kiran (2015): 5 Tips to Make Your Startup's Hiring Process Way More Efficient. LinkedIn Corporation. Online verfügbar unter <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/small-business/2015/5-tips-to-make-your-startups-hiring-process-way-more-efficient>, zuletzt aktualisiert am 20.10.2015, zuletzt geprüft am 14.01.2016.

Diehm, Jürgen (2014): Controlling in Start-up-Unternehmen. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag /Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen).

Ensley, Michael D.; Hmieleski, Keith M.; Pearce, Craig L. (2006): The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. Leadership in Team-Based Organizations. In: *The Leadership Quarterly* 17 (3), S. 217–231. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.02.002.



Graber, Fabian (2016): Konzerne wagen sich an Holacracy heran. Hg. v. Der Brutkasten. WirtschaftsBlatt Medien GmbH. Online verfügbar unter <https://www.derbrutkasten.com/a/holacracy-konzerne/>, zuletzt aktualisiert am 03.03.2016, zuletzt geprüft am 06.03.2016.

Hahn, Christopher (2014): Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag /Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Praxisbuch für erfolgreiche Gründer).

Harms, Rainer (Hg.) (2013): Entrepreneurship in Wachstumsunternehmen. Unternehmerisches Management als Erfolgsfaktor. s.l.: Deutscher Universitätsverlag.

Harnish, Verne (2014): Scaling Up. Ashburn, Virginia: Gazelles Inc (how a few companies make it ... and why the rest don't).

Hartmann, Michaela (2015): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Heinrichs, Nicolas (2008): Bewertung von Wachstums- und Startup-Unternehmen: diplom. de. Online verfügbar unter <https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=FZFoAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=bewertung+von+wachstums-+und+startup-unternehmen&ots=CrKAN6d9ok&sig=Of8tazuDSR7Ma-VT5iHHWUh8feM>.

Hollmann, Jens; Daniels, Katharina (2012): Anders wirtschaften – was Erfolgreiche besser machen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hutter, Katharina; Hoffmann, Stefan (2011): Guerrilla Marketing. The Nature of the Concept and Propositions for Further Research. In: *Asian J. of Marketing* 5 (2), S. 39–54. DOI: 10.3923/ajm.2011.39.54.

Indeed (2014): Indeed Studie zur mobilen Jobsuche in Deutschland 2014. Indeed. Online verfügbar unter <http://blog.de.indeed.com/2014/05/15/indeed-studie-zur-mobilen-jobsuche-in-deutschland-2014/>, zuletzt aktualisiert am 15.05.2014, zuletzt geprüft am 18.01.2016.

Jagoe, Andy: Why No One Responds to Your Best Job Posts (And What To Do About It). Hg. v. Andy Jagoe. Online verfügbar unter <http://www.venturegrit.com/why-no-one-responds-to-your-best-job-posts-and-what-to-do-about-it/>, zuletzt geprüft am 14.01.2015.

Kelly, Rob (2011): The 10 Steps To Hiring An "A-Player". Online verfügbar unter <http://robdkelly.com/blog/hiring-firing/10-steps-to-hiring-an-a-player/>, zuletzt aktualisiert am 19.05.2011, zuletzt geprüft am 17.01.2016.

Krieger, Tatjana (2012): Guerilla-Recruiting: Personaler auf dem Kriegspfad. Gewinnen im War for Talents. Monster Worldwide. Online verfügbar unter <http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/rekrutierung-verguetung/rekrutierung/guerilla-recruiting-87839.aspx>, zuletzt aktualisiert am 01.2012, zuletzt geprüft am 16.01.2016.

MaRS DISCOVERY DISTRICT (Hg.) (2014): When do I need to hire an employee and who should my first hire be? Online verfügbar unter <https://www.marsdd.com/mars-library/need-hire-employee-first-hire/>, zuletzt aktualisiert am 25.07.2014, zuletzt geprüft am 09.03.2016.

McDonald, J. Michael; Bernard Keys, J. (1996): The seven deadly sins of teambuilding. In: *Team Performance Management* 2 (2), S. 19–26. DOI: 10.1108/13527599610114961.

Monster Worldwide (2015): Bewerbungspraxis 2015. Unter Mitarbeit von Prof. Dr. Tim Weitzel, Andreas Eckhardt, Sven Laumer, Christian Maier, Alexander von Stetten, Christoph Weinert und Jakob Wirth. Hg. v. Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Monster Worldwide. Bamberg. Online verfügbar unter <http://arbeitsgeber.monster.de/recruiting/studien.aspx>, zuletzt geprüft am 18.01.2015.

Schallmo, Daniel R.A. (Hg.) (2014): Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink).

Schmidt, Folkert (2009): Wachstum technologieorientierter Jungunternehmen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (Erfolgswirksame Gestaltung durch gezieltes Ressourcenmanagement).

Sell, Stefan (2014): Vom Hidden Champion zum Brand Champion. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag /Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Mit Marke und Marketing das Wachstum von Mittelständlern nachhaltig unterstützen und sichern).

Serious Startups (2013): 5 Things You Need In A Startup Job Posting. Online verfügbar unter <http://seriousstartups.com/2013/11/22/5-startup-job-posting/>, zuletzt aktualisiert am 22.11.2013, zuletzt geprüft am 14.01.2016.

Steiner, Magdalena: Grundbegriffe der Mediendidaktik. Landesmedienzentrum Baden-Württemberg. Online verfügbar unter <http://www.lmz-bw.de/grundbegriffe-mediendidaktik.html>, zuletzt geprüft am 05.01.2015.

Strauß, Erik (2015): Praxishandbuch Start-up-Management. Weinheim: Wiley-VCH (von der Idee zum erfolgreichen Unternehmen).

The Muse (2012): 7 Keys to Hiring Your Start-up's First Employee. Hg. v. Forbes. Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/dailymuse/2012/04/04/7-keys-to-hiring-your-start-ups-first-employee/#4289ec1d4839>, zuletzt aktualisiert am 04.04.2012, zuletzt geprüft am 09.03.2016.

Warmer, Christoph (2014): Mission: Startup. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag /Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Gründer in Deutschland schildern ihren Weg von der Idee zum Unternehmen).

Weise, Daniela M. (2011): Rekrutierung der Net Generation. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH (E-Recruiting mit Hilfe von Web 2.0-Tools).

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Thesis-Arbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift

## Stichwortverzeichnis

- 7 Strata of Strategy 71
- Akquisitionsplan 55
- Aktivierungsplan 56
- Bewerbungsprozess 23
- Bottom-up-Planung 47
- Budgetierung 46
- Business Model-Innovation 40
- Cashflow 46
- Clean Code 45
- Coaching 38
- Customer Development Model 42
- Customer Validation 52
- Employer Branding 22
- FACe 33
- Fachbeirat 59
- Forecasting 49
- Gegenstromverfahren 47
- General Company Circle 69
- Get Customers Funnel 53
- Gewinn- und Verlustrechnung 46
- Governance Meeting 71
- Guerrilla Recruiting 21
- Handelsgesetzbuch 46
- Holacracy 68
- IFRS 46
- Innovation Adoption Lifecycle 39
- Innovationsmanagement 39
- IT-Startup 13
- Job Scorecard 19
- KPI 51
- Lead Link 69
- Meetings 33
- Milestones 43
- Motivation 37
- MVP 57
- OPSP 74
- Orientierungsphase 29
- PACe 35
- Product Positioning Statement Template 52
- Produktpositionierung 61
- Programmier-Richtlinien 45
- Prototyping 40
- Qualitätszertifizierung 45
- Rentabilitätsanalyse 50
- Rep Link 69
- Sales Channel Roadmap 57
- Sales Manuals 67
- Sales Pipeline 67
- Sales Roadmap 58
- Software-Architektur 45
- Stellenbeschreibung 18
- SWT-Analyse 77
- Teamidentität 30
- Teamleiter 28
- Top-down-Planung 47
- Topgrading 22
- Topgrading Interview 25
- Unternehmenskultur 22
- Unternehmenspositionierung 61
- US-GAAP 46
- Validierung 64
- Verkaufsplan 54
- Vorstellungsgespräch 24
- X-Factor 73